

CONTROL JUDICIAL DEL PROCESO: CASE MANAGEMENT

Director académico/ Coordinador/ Docente (1): Ramón García Odgers
Docente (2): Claudio Fuentes Maureira
Docente (3): Rodrigo Silva Goñi

Resumen

Estos materiales presentan una descripción y análisis de los aspectos principales del *case management*, los fines que se pretenden alcanzar con esta herramienta y la centralidad que contemporáneamente ha alcanzado en los procesos de reforma de importantes sistemas judiciales comparados. Su objetivo es poner el foco de atención sobre el tema y en la necesidad de avanzar en su entendimiento, como un instrumento útil para alcanzar los fines de nuestros sistemas procesales reformados.

Palabras Clave

Case management- eficiencia- rol del juez- fines del proceso.

Abstract

The following set of materials presents a description and analysis of the main aspects of the legal institution known as case management, especially the goals that are attempted to achieve by it and the central role that currently performs in the procedural reform experiences of important comparative legal systems. The goal of this text is to place its attention on this topic and the need to advance regarding its understanding as a useful tool to achieve the different goals that procedural reforms aim at.

Keywords

Case management- efficiency – judicial role- procedural goals.

01

INTRODUCCIÓN 6

- 1. Presentación del tema y síntesis evolutiva 6
- 2. El tema en nuestro sistema de justicia 7
- 3. Importancia y utilidad del tema 7
- 4. Estructura de los materiales 8

PRIMERA UNIDAD: CONCEPTO DE CASE MANAGEMENT 10

- 1. Concepto de case management 10
 - 1.1. Conceptos del derecho comparado 10
 - 1.2. Nuestra propuesta conceptual 10
- 2. Elementos centrales del case management 11
 - 2.1. Carácter instrumental 11
 - 2.2. Responsabilidad de los jueces sobre el curso de la litigación. La gestión y el control judicial de la litigación 11
 - 2.3. Preocupación por el conjunto de casos: proporcionalidad 11
- 3. Dimensiones del case management. El macro y micro case management 12
- 4. El case management y los niveles de gestión en el ámbito judicial 12
- 5. Case management y conceptos tradicionales afines 13
 - 5.1. Case management, principio dispositivo y la dirección judicial del proceso 13
 - 5.2. Case management y principio de economía procesal 14
 - 5.3. Case management e impulso de oficio 15
 - 5.4. Case management y control del abuso del proceso 15
 - 5.5. Case management y legalidad procesal. La flexibilidad procesal 16
- 6. Críticas y objeciones al case management 16
- 7. Evaluaciones sobre la eficacia del case management 17

02

SEGUNDA UNIDAD: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CASE MANAGEMENT 20

- 1. Los cambios de paradigmas contemporáneos. 20
 - 1.1. De la unidimensionalidad a la tridimensionalidad de objetivos del proceso civil 20
 - 1.2. De la justicia individual a la perspectiva del conjunto de casos 21
- 2. Tres ideas centrales: proporcionalidad, justicia distributiva y eficiencia 21
 - 2.1. Proporcionalidad 22
 - 2.2. Justicia distributiva 22
 - 2.3. Eficiencia 23
 - 2.3.1. El carácter instrumental de la eficiencia en la consecución de los fines del proceso 23
- 3. El control judicial del proceso 24

03

TERCERA UNIDAD: LA EXPERIENCIA DE ESTADOS UNIDOS, INGLATERRA Y FRANCIA 27

- 1. El case management en Estados Unidos 27
 - 1.1. Introducción y síntesis evolutiva 27
 - 1.2. Función del case management en las Reglas Federales de Procedimiento Civil 28
 - 1.3. La Regla 16. Las conferencias y órdenes de case management 29
 - 1.4. La declaración conjunta de case management (Joint case management statement) 31
 - 1.5. El acuerdo como objetivo de la Regla 16 31
- 2. El case management en Inglaterra y Gales 31
 - 2.1. Introducción. Lord Woolf y sus Reportes sobre Acceso a la Justicia 31
 - 2.2. Configuración general y funciones del case management en las CPR 32
 - 2.2.1. El case management: una función de los jueces para el cumplimiento del objetivo predominante 32
 - 2.2.1.1. Relación entre case management y el overriding objective 32



2.2.1.2.	El case management como función de los jueces	33
2.2.2.	Los jueces procesales. El docket system	33
2.2.2.1.	Poderes Generales de case management. La discrecionalidad judicial.	34
2.2.2.1.1.	Case management en casos de partes sin representación jurídica	34
2.2.2.1.2.	Poderes de case management de oficio	34
2.2.2.1.3.	Apelación de las decisiones de case management	34
2.3.	Los procedimientos judiciales y el case management	35
2.3.1.	El case management en las CPR	35
2.3.1.1.	Pre Action Protocols (PAPs)	35
2.3.1.2.	Practice Directions (PD)	36
2.3.1.3.	Los Tracks procesales. Proporcionalidad	36
2.3.1.3.1.	Small Claims	37
2.3.1.3.2.	Fast track	37
2.3.1.3.3.	Multy Track	37
2.4.	El case management, los acuerdos y la solución alternativa de conflictos	37
2.5.	Las partes y los abogados frente al case management.	38
3.	El case management en Francia	38
3.1.	Síntesis evolutiva	38
3.2.	El case management en el proceso civil francés	39
3.2.1.	Las funciones del juez de la mise en etat	39
3.2.2.	Los circuitos o tracks procesales.	40
3.2.2.1.	Circuit court o ultracourt (Circuito corto).	40
3.2.2.2.	Circuit Moyen (Circuito mediano)	41
3.2.2.3.	Circuit long (Circuito largo)	41
3.2.3.	Los contratos procesales y los acuerdos colectivos en Francia	41
3.2.3.1.	Los contratos procesales	41
3.2.3.2.	Los acuerdos colectivos	42
4.	Síntesis comparativa entre los modelos de case management de Estados Unidos, Inglaterra y Francia	42
4.1.	Justificación	42
4.2.	Densidad normativa, intensidad de su uso y regulación de los poderes del juez	42
4.3.	Objetivos o fines del case management	43
4.4.	Cooperación	43
4.5.	Herramientas	43
4.5.1.	Conferencias	43
4.5.2.	Tracks	43
4.5.3.	Fijación de fechas y programación del juicio	44
4.6.	Acuerdos	44
4.7.	Sanciones	44

04

CUARTA UNIDAD: CASE MANAGEMENT EN CHILE	46
1. El case management en el sistema procesal chileno.	46
2. El punto de partida: la Reforma Procesal Penal	47
2.1. La introducción de la oralidad y la necesidad de eficiencia. Racionalización y proporcionalidad	47
2.1.1. El paradigma de la separación entre funciones jurisdiccionales y administrativas.	48

2.1.2.	Los Manuales de Procedimiento y la regulación de la gestión.	48
2.1.3.	Objetivo de los Manuales de Procedimiento	49
2.1.3.1.	Principios generales	49
2.1.3.2.	La Programación de audiencias y la asignación de los casos.	49
2.1.3.3.	Los órganos de gestión	50
2.1.3.4.	Continuidad del modelo de la reforma procesal penal en los Tribunales Reformados de Familia y Laboral	50
2.2.	Las metas e incentivos de gestión	51
2.3.	Los Tribunales de Familia. El surgimiento de un incipiente case management	51
2.3.1.	Las bases legales del case management: la ley 19.968	52
2.3.2.	El Manual de Procedimientos para Tribunales de Familia	53
2.3.3.	Las Actas de Gestión	53
2.3.3.1.	Acta 91-2007 “Normas para Tribunales que tramitan con carpeta electrónica”.	53
2.3.3.2.	Acta 98 -2009, sobre Gestión y Administración de los Juzgados de Familia	54
2.4.	Los Tribunales Laborales	55
2.4.1.	La continuidad de la organización administrativa y de gestión	55
2.4.2.	La distribución de causas y el agendamiento de audiencias	55
2.4.3.	Los principios del procedimiento y las potestades judiciales	56
2.5.	La Ley 20.886 de Tramitación Electrónica y sus Autos Acordados complementarios	56
2.5.1.	La Ley 20.886 sobre Tramitación Electrónica	56
2.5.2.	Auto Acordado 71-2016	57
3.	Configuración del case management en los procedimientos reformados	58
3.1.	Correspondencia conceptual	58
3.2.	Aspectos del macro y micro case management	59
3.3.	La configuración del procedimiento	60
3.4.	La evidencia empírica	60
4.	Caracterización del case management en los procedimientos reformados y evaluación preliminar	61
4.1.	Configuración incipiente o embrionaria y vinculada a la gestión administrativa	61
4.2.	Escasa institucionalización	62
4.3.	Impuesto “desde arriba” y en consecuencia, más estandarizado	64
5.	Discusión y reflexión.	65
5.1.	Reflexione, discuta y responda las siguientes preguntas:	65
5.2.	Examine los siguientes escenarios con detención y responda las preguntas.	66
6.	Case management en la Reforma Procesal Civil.	70
6.1.	La reforma procesal civil y el case management en contexto.	70
6.2.	El Proyecto de Nuevo Código Procesal Civil y sus alcances limitados.	70
6.3.	Normas del Proyecto que recogen lógicas de case management.	71
6.3.1.	La dirección e impulso del proceso y algunas de sus manifestaciones.	71
6.3.2.	La audiencia preliminar. Sus antecedentes en el case management.	71
6.3.3.	Un paso en falso. La indisponibilidad de las normas procesales.	72
6.3.4.	Algunas reflexiones finales a modo de conclusión.	72
6.3.4.1.	Necesidad de la incorporación del case management.	72
6.3.4.2.	Algunos problemas culturales.	73

INTRODUCCIÓN

1. Presentación del tema y síntesis evolutiva

Inicialmente entenderemos la noción de *case management* como lo hacen los Principios Transnacionales de Procedimiento Civil, esto es, como los medios y métodos por los cuales el tribunal o los jueces gestionan activamente el procedimiento, ejerciendo discreción para lograr la solución de la disputa de manera justa, eficiente y con una velocidad razonable¹.

Pese a que la traducción literal de *judicial case management* o *case management*, es la de “gestión judicial de casos” o “gestión de casos”, ella no nos permite entender sus alcances conceptuales ni su consideración cómo fenómeno evolutivo en el área procesal.

En efecto, la idea de *case management* supone establecer un juez activo para hacer la litigación más eficiente, lo que forma parte de una evolución muy consistente en el derecho comparado, que puede sintetizarse como la sustitución de las concepciones ideológicas y teóricas individualistas y privatistas de la misma².

Diversos factores han incidido en el desarrollo y la profundización de esta tendencia. Uno de ellos ha sido la mayor preocupación por los alcances sociales y económicos de los procesos judiciales, y que emergió a partir de una mayor consideración del carácter y fines públicos del proceso, también llamada “publicización” o “socialización”, lo que llevó a poner en primer plano cuestiones como la eficiencia del sistema de justicia, la duración y los costos de los procesos, el acceso a la justicia, y la correspondencia del derecho procesal con los valores de libertad individual y justicia social, así como con las exigencias de las nuevas ideologías sociales, constitucionales, supranacionales y comunitarias del mundo contemporáneo³.

Esta preocupación por los fines públicos del proceso, unida a la muy extendida y permanente percepción de que la administración de justicia civil se encuentra en crisis⁴, se tradujo en la consolidación de una visión distinta acerca de la función del juez civil, según la cual corresponde a éste la tarea de gestionar activamente el proceso y no sólo de controlarlo permaneciendo pasivo.

En Europa, esta evolución se identifica con una serie de transformaciones iniciadas hace más de un siglo atrás⁵. Esta evolución revela que los cambios el rol y funciones del juez se vincula con cambios sobre los fines del proceso⁶.

En efecto, la tradición procesal europea que nació con la revolución francesa con una actitud de *laissez a faire* y un enérgico rechazo a la discreción judicial, fue transformada paulatinamente⁷. Esta concepción, se identifica con el modelo de proceso civil desarrollado en Europa en gran parte del siglo XIX⁸, que lo consideraba como un asunto que solo interesaba a las partes o *Sache der Parteien*, por lo que ningún poder fue entregado a los jueces para intervenir y acelerar un caso⁹. Este carácter privado significó mucho más que el control de las partes sobre los derechos sustantivos; también la dominación de las partes sobre el desarrollo del procedimiento¹⁰. De este modo, la voluntad privada era omnipotente y el interés individual el motor del proceso. Él lo impulsa, lo detiene o lo liquida¹¹. Estas ideas se insertaron en gran parte de los códigos latinoamericanos¹².

Un primer hito de cambio en esta concepción fue la Ordenanza Procesal Civil austriaca de Franz Klein, que entró en vigor en 1898. Sus características centrales se corresponden con la función social del proceso, según la cual los jueces debían participar activamente en la gestión de los casos¹³. Este enfoque tenía como objetivo permitir que las demandas se tramitaran de manera eficiente, expedita y económica hasta el juicio, y que la sentencia recayera sobre los méritos sustantivos de este¹⁴. Esta concepción que suponía nuevos fines del proceso, se recepcionó en varios países de Europa.

Casi cien años después del Código Austriaco, Inglaterra implementó en 1999 la reforma a la justicia civil, que incorporó en las *Civil Procedure Rules* el *judicial case management* como herramienta central para el cumplimiento de diversos objetivos, especialmente del denominado *overriding objective* (objetivo predominante)¹⁵, esto es, asegurar un tratamiento justo, económico y expedito a todos los casos, bajo un enfoque de estricta proporcionalidad en el uso de los recursos¹⁶. En esta síntesis normativa subyace la noción de justicia distributiva, que exige que los limitados recursos sean justa y equitativamente distribuidos entre todos aquellos que requieren acceso a la justicia y no sólo a los litigantes individuales del caso que se encuentra actualmente conociendo el tribunal¹⁷. Esta concepción busca equilibrar el interés del caso individual con el interés público de asegurar a todos los litigantes una parte efectiva y equitativa de los recursos del sistema¹⁸.

A partir de las *Civil Procedure Rules*, el *case management* ha recibido especial atención de la doctrina procesal comparada,

1.- THE ALI-UNIDROIT (2006), pp. 33-34.

2.- CAPPELLETTI (1975-1976), p. 689.

3.- BERIZONCE (1997), p. 313.

4.- ZUCKERMAN (1999).

5.- CAPPELLETTI y GARTH (1987), pp. 23 y ss.

6.- GARCÍA ODGERS (2019a), pp. 179-205.

7.- MARCUS (2017), p. 55.

8.- DAMASKA (1997), p. 120.

9.- CAPPELLETTI y GARTH (1987), p. 23.

10.- UZELAC (2012), p. 115.

11.- COUTURE (2003), pp. 216-217.

12.- OTEIZA (2010), p. 233.

13.- VAN RHEE (2011), pp. 11-25.

14.- SORABJI (2017), p. 2.

15.- ANDREWS (2013), t. I, p. 196.

16.- CPR rule 1.1.

17.- ZUCKERMAN (1999), p. 48.

18.- SORABJI (2014), p. 233.

generando nuevas perspectivas de análisis académico, impulsando propuestas de reformas o derechamente la recepción de este instituto en países de todo el mundo¹⁹.

En Estados Unidos, se verificó en paralelo una evolución cuyos fundamentos y propósitos centrales sintonizan, en lo esencial, con la lógica y finalidades del cambio observado en Europa²⁰, propiciando un rol más activo de los jueces en el control de la litigación para alcanzar mayor eficiencia²¹. Este desarrollo fue incentivado por un poderoso discurso crítico que penetró en los distintos niveles del sistema legal y que se materializó en el paulatino desarrollo de prácticas de control de los juicios por parte de algunos jueces²². Estas prácticas fueron posteriormente recepcionadas normativamente por vía de reformas a las Federal Rules of Civil Procedure. Todo ello significó finalmente una modificación en la imagen tradicional del juez del sistema adversarial estadounidense.

Pues bien, a la actividad de los jueces federales tendiente a controlar y manejar sus casos se denominó *case management*. La doctrina reconoció en este fenómeno la ampliación y modificación del rol que tradicionalmente se asignaba al juez en el sistema adversarial, surgiendo la noción de *managerial judging*²³.

En suma, el *case management* sintetiza la búsqueda de un sistema procesal que permita la realización de sus diversos objetivos para el conjunto de casos, bajo criterios individual y socialmente equitativos. Encierra, pues, el interés de compatibilizar las exigencias y requerimientos del caso individual con todos los otros casos que requieren igual atención del tribunal, generando la necesidad de racionalizar los recursos disponibles.

Se trata, de asignarle al juez un rol que se asimila a la de un gestor del sistema, enfocado no sólo en el caso individual, sino que al procesamiento y resolución del conjunto de los casos, articulando, en el ámbito de sus atribuciones, las prescripciones contenidas en la normativa procesal con los medios o recursos disponibles, de acuerdo a criterios que permitan entregar a cada uno de ellos, una respuesta justa, oportuna y económica.

2. El tema en nuestro sistema de justicia

El *case management* se ha consolidado en varios países, como una herramienta para mejorar la eficiencia del sistema de justicia que ha demostrado ser efectiva²⁴.

Se trata, además, de uno de los tópicos más relevantes para la teoría procesal civil moderna. En efecto, en el Congreso Mundial de Derecho Judicial desarrollado en Lisboa, en 1991, se concluyó la necesidad que el juez se convierta en *manager*²⁵. Posteriormente, la Asociación Internacional de Derecho Procesal, reunida en Toronto el año 2009, propuso y asumió a existencia del *case management* como una redefinición del rol del juez²⁶. El año 2017 se desarrolló en Tianjin,

19.- STURNER (2000), p. 1086.
20.- MARCUS (2017), pp. 58 y ss.
21.- DODSON (2008), pp. 148 y ss.
22.- ELLIOT (1986), p. 323.
23.- RESNIK (1982), pp. 374 y ss.
24.- CABRAL (2017), pp. 1 y ss.
25.- BERIZONCE (1999), p. 45.
26.- OTEIZA (2010), pp. 227 y ss.

China, una Conferencia Mundial de la Asociación Internacional de Derecho Procesal, la que versó precisamente sobre el *case management* desde la perspectiva comparada²⁷.

En la actualidad el *case management* es considerado como una herramienta central en los sistemas de procedimiento civil de todo el mundo²⁸.

En contraste, en Chile la idea o concepto de *case management* no ha recibido la misma atención, y la literatura disponible en español sobre esta materia es prácticamente inexistente²⁹. Sin embargo, algunos han propuesto, con otras denominaciones, un *case management* para la futura reforma procesal civil³⁰. Incluso se ha sostenido que los principios del Proyecto de Nuevo Código Procesal Civil establecen un sistema de *case management*³¹. Por último, también es posible encontrar traducciones al español de obras inglesas, que alguna referencia hacen al sistema de *case management*³². Sin embargo, estas traducciones suelen reconducir o asimilar la noción de *case management* a conceptos tradicionales, como los de “dirección del proceso”³³, lo que oculta gran parte de la novedad que encierra la idea de *case management*, así como su riqueza conceptual y evolutiva.

Algunos temas que pertenecen a esta idea, del modo en que la hemos esbozado, son la división interna del trabajo judicial entre los jueces de un mismo tribunal, la programación y agendamiento de audiencias, el establecimiento de calendarios y asignación del tiempo para su realización, la determinación del tipo de procedimiento a que será sometido un asunto o su derivación posterior a otras formas de resolución, más simplificadas, complejas, o incluso, alternativas, a partir de la identificación de alguna variable pre definida que así lo indique, la selección y racionalización de las cuestiones que serán objeto del juicio, la determinación de admisibilidad de las pruebas, la decisión sobre la acumulación de asuntos o de partes a un proceso, entre otros.

Todas estas materias constituyen mecanismos de racionalización que permiten la adaptación del procedimiento a las necesidades concretas del caso o su tratamiento eficiente. El conjunto de estas actividades -pese a que algunas de ellas se refieren al litigio individual- permiten manejar el conjunto de la litigación.

3. Importancia y utilidad del tema

La importancia y utilidad del tema se manifiesta en los siguientes aspectos fundamentales:

a.- Porque el *case management* constituye una de los instrumentos más importantes en la búsqueda general de eficiencia de los sistemas de justicia modernos y que, sin embargo, entre nosotros es todavía muy desconocido.

b.- Porque nos presenta una nueva perspectiva para entender distintos conceptos procesales, articular los roles de los

27.- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE DERECHO PROCESAL, disponible en: <http://www.iaplaw.org>.
28.- SORABJI (2017), p. 2.
29.- RIEGO (2008), pp. 339-356; RIEGO (2014), pp. 76 ss.; GARCÍA ODGERS (2019a), pp. 179-205; GARCÍA ODGERS (2019b) 193-229; GARCIA ODGERS y FUENTES MAUREIRA (2019), pp. 603-642
30.- VIAL (2006), pp. 717 y ss.
31.- BRAVO (2013), p. 17.
32.- ANDREWS (2013); ANDREWS (2012), pp. 254 y ss.
33.- VAN RHEE (2011), pp. 30, 36 y 38.

actores, comprender el funcionamiento y los problemas contemporáneos de los sistemas de justicia civil, cuestionando enfoques más tradicionales.

c.- Porque en nuestros sistemas judiciales los temas de gestión y eficiencia han sido incorporados sin una teoría que explique sus alcances e identifique sus riesgos y límites.

d.- Porque el *case management* constituye una de las herramientas más importantes para la conducción de los procesos colectivos, tema que está adquiriendo cada vez mayor relevancia en nuestro sistema de justicia.

En general, el *case management*, correctamente entendido e implementado, puede constituirse en una herramienta necesaria para alcanzar los diversos objetivos del sistema de justicia.

4. Estructura de los materiales

Estos materiales se dividen en cuatro unidades, además de esta introducción.

La Primera Unidad se enfoca en presentar qué es el *case management*, para qué sirve, y quién lo ejecuta. En este ejercicio de depuración conceptual, es necesario confrontar el instituto en estudio con conceptos y paradigmas procesales tradicionales que se le asemejan o relacionan. Finalmente, se presentan algunas evaluaciones empíricas y las críticas más relevantes que se han formulado al *case management*.

La Segunda Unidad identifica los problemas de los actuales sistemas procesales que se abordan con este instrumento. Se trata, en términos generales, de explicar por qué el *case management* ha sido recogido en otros sistemas de justicia y por qué debiera ser considerado en nuestro ordenamiento.

La Tercera Unidad describe la configuración del *judicial case management* en las experiencias de Estados Unidos, Inglaterra y Francia, países donde el instituto es un fenómeno operativo, con desarrollo normativo y ampliamente reconocido por la doctrina.

La Cuarta Unidad y final, ofrece una perspectiva del *case management* a propósito de los procedimientos reformados en Chile. Este ejercicio nos permitirá identificar una configuración normativa y algunas prácticas judiciales que parecen constituir lo que entendemos como las bases de un incipiente *case management*. Esta perspectiva generará un punto de partida para reflexionar sobre la posibilidad de avanzar hacia una mayor utilización del mecanismo en nuestros sistemas.

01

PRIMERA UNIDAD:

CONCEPTO DE CASE MANAGEMENT

PRIMERA UNIDAD:

CONCEPTO DE CASE MANAGEMENT

Esta unidad es un análisis conceptual y crítico sobre el *case management*, dirigido a comprender para qué sirve y quién lo ejecuta. Para estos efectos, se identifican sus rasgos más distintivos, para luego poner de relieve las conexiones que se presentan entre nuestro tema de estudio y otras nociones procesales, ejercicio que será útil para comprender el *case management* como una categoría conceptual autónoma.

Al finalizar esta unidad se describirán algunas de las evaluaciones empíricas más relevantes que dan cuenta del impacto de su aplicación en el funcionamiento del sistema de justicia.

1. Concepto de case management

1.1. Conceptos del derecho comparado

En la literatura comparada no existe un concepto único para el término *case management*. Por el contrario, como veremos a continuación, es posible encontrar diversas nociones que capturan uno o más de sus aspectos distintivos.

Así, para Andrews, la esencia del *case management* es que “*el sistema judicial en su conjunto y los tribunales en los casos individuales, regulan el contenido y el progreso de la litigación, ya sea mediante la emisión de instrucciones estándar o en casos más complicados, mediante la determinación ad hoc de cómo proceder*”¹.

Destacando su carácter instrumental y su orientación hacia la eficiencia de los fines del proceso, Héctor Fix-Fierro concibe el *case management* como “*la intervención consciente de los funcionarios judiciales en el trato de casos individuales, a través de diversas técnicas, con el propósito de disponerlos de una manera más rápida, justa y económica*”². En este sentido para Cabral, constituye “*el control temprano y continuo de un proceso judicial y su procedimiento en términos de eficiencia, a fin de mejorar su velocidad y calidad, así como para garantizar su cumplimiento*”³.

1.- ANDREWS (2003), p. 337.
2.- FIX-FIERRO (2003), p. 229.
3.- CABRAL (2017), p. 2.

Finalmente Pérez Ragone señala que “*es un proceso judicial que proporciona un tratamiento efectivo, eficiente e intencionado para un caso a fin de lograr la resolución oportuna y cualitativa de una disputa*”⁴.

1.2. Nuestra propuesta conceptual

Para nosotros, el *case management* puede entenderse como la gestión y control judicial de la litigación para alcanzar los fines relevantes del proceso⁵.

La gestión implica considerar el valor y/o peso de uno o más casos dentro del universo posible de otros casos actuales y futuros. Esta estimación se verifica según criterios normalmente asociados a la complejidad, importancia o cuantía de los casos, o a los costos y situación económica de las partes, determinando el grado de atención que recibirán y la consecuente asignación de los limitados recursos judiciales⁶.

Esta idea de diferenciar el tratamiento de un caso entre otros, considerando sus características propias o su importancia, ha sido recogida por la Corte Europea de Derechos Humanos. Así, en el caso “Unión Alimentaria Sanders contra España”, el aludido Tribunal determinó que “*... es lícito establecer con carácter provisional un determinado orden de preferencia en el despacho de los asuntos, teniendo en cuenta su urgencia y su importancia. Sin embargo, la urgencia de un litigio aumenta con el tiempo...*”⁷.

El control de la litigación implica que el sistema judicial se hace cargo de la distribución, racionamiento y racionalización de los recursos del sistema, especialmente, el tiempo del juez o tribunal. En este contexto, el tribunal actúa como un catalizador para promover un tratamiento eficaz y eficiente de los casos a través del sistema judicial, 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 y oportuno en todos los casos⁸.

4.- PÉREZ RAGONE (2017), p. 11.
5.- GARCIA ODGERS Y FUENTES MAUREIRA (2019), pp. 603-642.
6.- PÉREZ RAGONE (2016), p. 410.
7.- CEDH, Unión Alimentaria Sanders S.A. contra España, 7 de julio de 1989, considerando 40.
8.- CEPEJ (2006), p. 14.

Esta gestión y control intencionados hacia los fines del sistema, implica que no en todos los casos se alcanzará una sentencia sobre el fondo del asunto. Como el *case management* implica racionalizar los recursos del sistema, el uso apropiado de los mecanismos diversos a la sentencia reciben un mayor espacio y consideración.

2. Elementos centrales del case management

A partir de estas ideas, analizaremos los tres rasgos fundamentales del *case management*: su carácter instrumental, la responsabilidad (gestión y control) de los jueces sobre el curso de la litigación, y la preocupación por el conjunto de casos, donde la proporcionalidad juega un papel relevante, como criterio de diferenciación y distribución.

2.1. Carácter instrumental

El *case management* constituye un instrumento destinado a hacer operativos los objetivos del sistema, tanto en los casos individuales como para el conjunto de casos en litigación.

En efecto, son los objetivos del sistema de justicia los que guían y definen cómo y para qué el *case management* debe ser entendido y utilizado. Su eje se centra en la actividad al interior del sistema judicial y en el cual, los jueces asumen la responsabilidad para que los juicios se lleven a cabo de una manera consistente con los objetivos del sistema.

Un buen ejemplo de ello es el procedimiento civil inglés, donde los objetivos específicos del *case management* son: a) alcanzar un acuerdo temprano del caso; b) derivar el asunto hacia una solución alternativa cuando ello parezca más beneficioso; c) fomentar un espíritu de cooperación entre las partes y evitar la excesiva beligerancia que genera gastos y demoras adicionales innecesarias; d) la identificación y reducción de los asuntos que serán tratados, para una adecuada preparación del juicio; y, e) Cuando el acuerdo no pueda ser alcanzado, hacer progresar el juicio en la forma más rápida y económica que sea posible⁹.

Se aprecia con claridad que en estos objetivos específicos se encuentra el anhelo de un uso eficiente del tiempo, el control de los costos de la litigación y, también, de la justicia del caso individual, considerando a la vez el conjunto de casos que recibe el sistema.

2.2. Responsabilidad de los jueces sobre el curso de la litigación. La gestión y el control judicial de la litigación

La responsabilidad del sistema judicial y de los jueces es esencial para el éxito de cualquier esquema de *case management*¹⁰. Este aspecto, relativo a la entrega de una mayor responsabilidad a los jueces sobre el proceso de litigación, para el logro de ciertos objetivos del sistema por medio de su intervención activa, es el que captura el mayor interés de la doctrina, ya que ha permitido afirmar la configuración de un nuevo rol del juez.

Esta mayor responsabilidad se traduce en la asignación al juez del control sobre la planificación y progreso del proceso. El principio subyacente es que los jueces son los únicos capaces de establecer el ritmo del litigio, independiente de los intereses de las partes, razón por la cual deben tener un papel proactivo con el fin de garantizar un tratamiento justo y oportuno de casos, en función de los plazos establecidos¹¹.

Con todo, el control judicial de la litigación que supone el *case management* no significa necesariamente la participación directa de un juez en todos y cada uno de los casos. El grado y la necesidad de la intervención judicial pueden variar según los objetivos perseguidos, la naturaleza, complejidad o cuantía del caso, entre otros factores.

Por cierto, el *case management* es frecuentemente, pero no siempre, realizado por los jueces y la organización, procesamiento y gestión de los procesos, se ejecuta y desarrolla con la intervención de funcionarios judiciales que forman parte del equipo administrativo del tribunal¹². Por esta razón, se ha dicho que un activo *case management* requiere de un *staff* bien dotado, suficientemente preparado y con experiencia¹³.

Lo anterior ha hecho surgir una pregunta en torno al *case management*: ¿es esta una función propiamente jurisdiccional, o más bien se enmarca en el ámbito de la gestión?

Si bien, el *case management* se ha relacionado e incluso confundido con aspectos organizacionales o de mera gestión administrativa, las decisiones adoptadas en el marco del *case management*, tendientes a la adaptación del procedimiento al caso concreto y la racionalización de recursos, adoptan la forma de resoluciones judiciales.

De este modo, un *case management* correctamente entendido no ve como opuestas la labor jurisdiccional con la gestión administrativa de los recursos del sistema. Antes bien, atribuye a la articulación y coordinación de ambas la virtud de asegurar la justicia a todos los usuarios y en todos los casos.

Finalmente, no puede perderse de vista el rol que cabe a las partes en el *case management*. En todos los esquemas comparados de *case management* se fomenta la cooperación de las partes, ya que ello permite, por un lado, obtener una mejor información sobre el caso, indispensable para su adecuado tratamiento, y por el otro, facilita los acuerdos en los casos en que ello sea apropiado. Incluso, en Francia el *case management* ha decantado en contratos procesales, que implican un verdadero acuerdo entre los litigantes, con la supervisión del juez, sobre la forma y ritmo como se desarrollará el procedimiento, tendencia que también ha sido recepcionada en Brasil, a propósito del Código del año 2015.

2.3. Preocupación por el conjunto de casos: proporcionalidad

En el *case management*, existe, como ya se ha dicho, una preocupación por el conjunto de casos que recibe el sistema de justicia, por lo que aplica mecanismos y herramientas para procesar el flujo de la carga de trabajo. La consigna es la proporcionalidad, idea en la que se basan las técnicas a través de las cuales se aplica el *case management*.

Ocurre que, entendiendo que los recursos de la justicia son limitados y la justicia no sólo debe ser entregada respecto

9.- SCOTT (1995), p. 13.

10.- GREGORIO (1996), p. 8.

11.- CEPEJ (2006), p. 14.

12.- HOLVAST (2016), pp. 10 y ss.

13.- TURNER (2009), p. 83.

de un caso que conoce un juez en particular, sino que debe estar en la totalidad de los asuntos, los recursos deben ser divididos equitativamente. En otras palabras, es necesario equilibrar el interés de justicia del litigante individual contra el interés en competencia por justicia de todos los demás litigantes, actuales y potenciales¹⁴.

Tidmarsh expresa así esta idea: “no podemos concentrarnos indebidamente en la entrega de una justicia más perfecta en el caso individual cuando muchos ciudadanos no reciben justicia de los tribunales en absoluto”¹⁵.

En el derecho comparado se ha recurrido a la proporcionalidad basada en la complejidad o importancia del asunto para enfrentar este desafío, cuyo complemento es la flexibilidad, necesaria para identificar y manejar los diversos casos que ingresan al sistema. Así, el artículo 1 de las *Civil Procedure Rules* inglesas, explica que la tramitación de un caso judicial incluye, en la medida de lo posible “atribuirle una parte apropiada de los recursos del tribunal, teniendo en cuenta la necesidad de reservar recursos para otros casos”¹⁶.

La proporcionalidad entonces, como criterio orientador, exige que el costo y el tiempo ocupado en un caso individual guarden relación con el valor de lo demandado. Así, ninguna demanda individual debería utilizar más que una parte proporcional de los recursos del sistema de justicia. Un equilibrio debe alcanzarse entre el valor positivo de proseguir un caso individual para una determinación en su mérito y los requerimientos para facilitar la misma determinación de otras demandas.

De esta forma, la proporcionalidad se refiere a la necesidad de distinguir y priorizar entre los múltiples casos según su valor, privado y social, y a su complejidad, en atención a los limitados recursos del sistema judicial¹⁷.

A través de esta idea de proporcionalidad, se llega a la de *case management diferenciado*, que en esencia postula que los diferentes tipos de casos necesitan diferentes tipos y niveles de atención, de recursos y de gestión judicial¹⁸.

Así, por ejemplo, los casos simples requieren un mínimo de atención, los casos que requieren más preocupación, y que no son especialmente complicados, pueden ser manejados por un procedimiento estándar, mientras que los casos complejos se reservan para una intervención judicial más intensa¹⁹. En otras palabras, el instrumento procesal se adapta a las necesidades de cada caso, evitando el despilfarro de recursos, cuando la naturaleza de la controversia hace que esto no sea necesario, y empleando el arsenal completo de los instrumentos procesales sólo cuando la complejidad de la causa efectivamente lo requiera.

Esto supone que exista flexibilidad tanto para el tratamiento de los diversos casos que ingresan al sistema de justicia, como también a nivel del procedimiento individual.

3. Dimensiones del case management. El macro y micro case management

El *case management* puede ser analizado desde dos niveles o dimensiones: uno macro o estructural, y, otro a nivel micro.

El macro *case management* se ocupa de la forma como se procesan y gestionan el conjunto de los casos. En esta perspectiva se incluye la distribución de los casos entre los diversos tribunales²⁰, la manera cómo los jueces de estos tribunales son asignados para los casos²¹, y el uso de *tracks*, que contienen los pasos específicos del procedimiento para determinados tipos de casos, según consideraciones como su cuantía o nivel de complejidad²².

El nivel micro, en cambio, se refiere al manejo del caso individual o al interior de un caso. A este nivel, los jueces pueden modelar el procedimiento a la medida de sus necesidades, y se enfoca en el rol del juez y su dirección del caso individual²³. En este micro *case management*, la actividad del juez complementa las regulaciones legales, mediante decisiones que se adaptan a las particularidades del caso²⁴. En este sentido, Taruffo indica que las formas del procedimiento deben configurarse e interpretarse de manera elástica y flexible, por lo que “...el dominus de esta adaptación del proceso a las exigencias de cada caso, no podría ser sino el juez, quien debería estar dotado de los poderes necesarios para un efectivo *case management*”²⁵.

En ambos niveles o dimensiones, macro y micro, el judicial *case management* está destinado a articular las necesidades particulares de un caso individual con el conjunto de causas que constituyen la carga de trabajo del sistema²⁶.

4. El case management y los niveles de gestión en el ámbito judicial

Richard Hoffman, desde la perspectiva de la gestión, se refiere a los ámbitos principales de la actividad del sistema judicial y el *case management*²⁷.

El ámbito más amplio es el llamado “administración judicial” que incluye todas las áreas del sistema judicial, en especial, asuntos como la organización y estructura de los tribunales; selección, tenencia y remoción de los cargos judiciales, procedimientos, prácticas y normas administrativas, alternativas al procesamiento judicial, distribución de competencias, y el desempeño judicial.

14.- ELLIOT (1986), p. 318.

15.- TIDMARSH (2016), p. 486.

16.- CAPONI (2010), p. 6.

17.- KLEMENT y NEEMAN (2008), p. 53.

18.- CRANSTON (2006), pp. 157-158.

19.- CAIRNS y WILLIAMS (2005), pp. 338-339.

20.- LEGG (2011), p. 3.

21.- FABRI Y LANGBROEK (2007), p. 292.

22.- LEGG (2011), pp. 3 - 4.

23.- LEGG (2011), p. 3.

24.- LEGG (2011), p. 6.

25.- TARUFFO (2009), p. 121.

26.- ZUCKERMAN (2005), p. 149.

27.- HOFFMAN (1991), p. 655.

La *court administration* o administración de tribunales es el ámbito que incluye funciones administrativas tales como, presupuesto, personal, instalaciones y sistemas de información. Se trata de una actividad que se realiza dentro del tribunal pero fuera del caso, aunque existen algunas actividades que se vinculan estrechamente con estos. Entre nosotros, las actividades de *court management* comprenden las que realizan los órganos de administración y control.

Finalmente, en el tercer ámbito, denominado *case management*, se examina cómo se emplean los productos de las dos primeras áreas para producir justicia efectiva en casos específicos en los tribunales. En éste ámbito, quienes gestionan los procesos se ocupan de controlar el flujo de casos, la programación, el monitoreo del progreso y los estándares de tiempo para la disposición del caso²⁸.

Entre estos dos últimos ámbitos aparece una relación entre *court management*, que se ocupa de un amplio rango de las operaciones del tribunal y *case management*, que se ocupa de la gestión dentro del caso, que requiere de decisiones procesales.

Si bien es cierto que cada una de estas actividades requieren de ciertas habilidades o competencias profesionales especiales, esto no significa que *case management* y *court management* deban funcionar aislados entre sí, sino que, por el contrario, estas deben articularse. De hecho, no es posible concebir un *case management* sin *court management*, esto es, sin una adecuada gestión de los recursos del tribunal.

5. Case management y conceptos tradicionales afines

Con la descripción que hemos efectuado del *case management* y sus componentes y dimensiones esenciales, podemos advertir sus conexiones con nociones que cuentan con hondo arraigo en la ciencia procesal. Interesa en esta parte hacer visible estas relaciones conceptuales, a fin de depurar el concepto del *case management* y sus alcances. Con este análisis podremos advertir que si bien en muchos casos el *case management* se asemeja, confunde, envuelve o se superpone a conceptos procesales ya conocidos, configura una noción o categoría conceptual relativamente nueva y en especial, autónoma, generando un nuevo enfoque para analizar diversos problemas del proceso y del sistema de justicia.

5.1. Case management, principio dispositivo y la dirección judicial del proceso

En este apartado, las preguntas que intentaremos responder son: ¿el *case management* afecta o es contrario al principio dispositivo? ¿Es el *case management* lo mismo que la dirección judicial del proceso?

En una primera aproximación, la gestión y control judicial de la litigación que propone el concepto de *case management* parece afectar el denominado principio dispositivo, al menos en su entendimiento más tradicional, esto es, como la libertad de las partes en el manejo de sus casos. También ocurre que el *case management*, especialmente en su dimensión micro, se asemeja a la idea o metáfora de dirección judicial del proceso en tanto ambos suponen un ejercicio de potestades del juez en el procedimiento.

Como veremos, el *case management* se conecta con la evolución de la comprensión del principio dispositivo y con la noción de dirección judicial del proceso.

El principio dispositivo (*Dispositionsmaxime*) es una característica del procedimiento civil continental e inglés, que significa que la parte agraviada decide si iniciará o no una demanda y que el demandado decide si va a presentar o no su defensa y que cada parte adoptará los diversos pasos de procedimiento²⁹.

En el entendimiento privatístico e individualista de los fines del proceso, el término “*dispositivo*” enfatizaba la capacidad primaria de los litigantes para asumir la iniciación, el impulso y finalmente la terminación del proceso civil. En consecuencia, dentro del principio dispositivo, la dirección del proceso se confirió al demandante. El demandado, por su lado, respondía con enorme resistencia o en obstrucción abierta- a esta dirección³⁰.

Este entendimiento del principio dispositivo fue criticado desde una nueva vertiente teórica que se denominó “*publicismo*” y que impulsó una reconfiguración del rol pasivo del juez en el proceso por uno de gestión activa del juez.

Taruffo indica que esta concepción publicista comienza a fines del siglo XIX, en especial en Austria con Franz Klein y luego en Italia con Giuseppe Chiovenda, y después, en general, en otros muchos ordenamientos. “*En el ámbito de esta concepción, surge una visión distinta del papel y de la función del juez, según la cual corresponde a éste la tarea de gestionar activamente —y no sólo de controlar permaneciendo pasivo— el desarrollo del proceso*”³¹.

El fenómeno común en Europa y en los sistemas de *common law*, es que el aumento de los poderes del juez en el proceso surgen como una crítica y reacción a los excesos del principio del dispositivo (derecho continental) y del sistema adversarial (derecho consuetudinario), respectivamente. Así, por ejemplo, Calamandrei destacaba que el poder que las partes tienen de disponer de la relación sustancial, no deriva, como lógica consecuencia, el poder de arrastrar los litigios y de llenar las aulas judiciales por un tiempo superior al que el juez considera suficiente para suministrar justicia. Aunque la justicia civil se presente a las partes como tutela del interés privado, no cesa por esto de ser una función pública, el ritmo de la cual no puede ser abandonado a merced de los litigantes³².

De este modo, las demoras injustificadas en los procedimientos y los altos costos asociados al control de las partes sobre el proceso, dieron lugar a medidas que aumentaron los poderes directivos del juez³³. En doctrina, la idea de dirección judicial del proceso tiene dos dimensiones, material y formal. La primera, se refiere a los elementos que pueden influir en la decisión que ha de adoptar el juez al final del proceso³⁴, en tanto que la segunda, atiende a quién asumirá en el proceso las facultades de controlar la regularidad formal o técnica de los actos del procedimiento para que éste se desarrolle pasando de una fase a otra³⁵.

Así, la evolución conceptual del principio dispositivo se conecta con la idea de dirección judicial del proceso ya que se pretendía remediar los problemas de calidad, oportunidad y costos del proceso asociados al control de las partes, el

29.- VAN RHEE (2007), p. 49.

30.- PÉREZ RAGONE (2017), p. 12.

31.- TARUFFO (2009), p. 90.

32.- CALAMANDREI (1996), pp. 401-402.

33.- VAN RHEE (2007), p. 50.

34.- MONTERO (2000), p. 334.

35.- MONTERO (2000), p. 337.

28.- HOFFMAN (1991), p. 655.

juez no podía seguir siendo un mero espectador, por lo que la asignación de poderes se asocia a la inmediatez³⁶.

Con todo, el *case management* no afecta la esencia del principio dispositivo. Ello, por cuanto no altera (1) que el procedimiento se inicia a petición de parte interesada; (2) que la determinación concreta del interés cuya satisfacción se solicita de los órganos jurisdiccionales es cosa de las partes; (3) la posibilidad de decidir unilateralmente por las partes retirar una demanda o una defensa; así como de resolver bilateralmente el caso a través de un acuerdo; (4) la decisión ejecutar la sentencia también es resorte de las partes; (5) que la decisión de recurrir también es de ellas.

Por otro lado, si se considera que el *case management* no es un término técnico procesal que goce de un reconocimiento muy generalizado, es la idea o metáfora de dirección judicial del proceso, que es el concepto que más se le aproxima³⁷. Esto ha generado algunas confusiones en la literatura procesal, que terminan ocultando la novedad y real dimensión de nuestro tema. Ello obliga a enfatizar en sus diferencias.

En primer lugar, tras la noción de *case management*, aparece con fuerza la preocupación por el conjunto de casos, lo que tratamos tanto como uno de sus rasgos característicos como a propósito de su dimensión macro o estructural. Esta característica genera la necesidad de compatibilizar las exigencias del caso individual con todos los otros casos que requieren igual atención del tribunal, articulación que resulta especialmente necesaria por la existencia de otros fines del proceso, adicionales a la sola calidad de la decisión, como la oportunidad y la economía de los juicios. Esto se traduce, como ya hemos adelantado, en la necesidad de racionalizar los escasos recursos disponibles, esto es, en organizarlos de manera de hacerlos más eficientes, bajo criterios individual y socialmente equitativos, donde la proporcionalidad se ha constituido en un principio orientador.

Pues bien, el enfoque de la dirección del proceso, no considera el tratamiento del conjunto de casos, sino que, más bien, el rol del juez frente a un procedimiento o caso individual. Por consiguiente, este concepto, metáfora o idea, se presenta como un marco teórico insuficiente para comprender y resolver la complejidad de articular y compatibilizar las necesidades de los casos individuales con la del resto de los casos.

En segundo lugar, la idea de *case management* (gestión judicial de casos) implica que la discrecionalidad y control judicial en el tratamiento del caso es enfatizada.

En términos amplios, se podría decir que la labor de los jueces en el ámbito procesal, consiste en controlar la regularidad de los procedimientos, decidir sobre la pertinencia y admisibilidad de la prueba, la agregación de partes y acumulación de procesos entre otros aspectos de los casos que se le presentan. En esta clase de decisiones, los jueces pueden contar con mayor o menor discrecionalidad, como asimismo, las partes pueden disponer de una mayor o menor intervención. Si bien, en la idea de dirección judicial del proceso también se adoptan tales decisiones, en la lógica del *case management* el control judicial es más intenso y la discrecionalidad más acentuada, para articular las necesidades del caso individual con las del conjunto de los procedimientos.

En tercer lugar, asociado al *case management* aparece una mayor preocupación por la eficiencia y efectividad del sistema de justicia en su conjunto. En este punto, es posible identificar conexiones entre la actividad judicial propiamente tal y otros estamentos y órganos encargados de la gestión de los tribunales. Como ya se ha dicho, se genera entonces, a

propósito del *case management*, un punto de encuentro entre los ámbitos y lógicas jurídico — procesales, con la gestión y administración.

En cambio, según la idea de dirección judicial del proceso donde el enfoque recae en el tratamiento de un procedimiento individual, la imagen del juez ejerciendo sus potestades es la única que aparece, lo que responde a la lógica del paradigma de la justicia individual o perspectiva atomizada, según veremos en el capítulo siguiente.

Finalmente, la idea de *case management* aparece en un contexto evolutivo donde otros fines y enfoques del sistema de justicia y del proceso adquieren mayor relevancia, lo que ha sido enunciado a propósito de la característica instrumental del *case management*.

En efecto, en el *case management* se hace visible una tendencia o cambio de paradigma que apunta a la ampliación de los objetivos procesales, donde la preocupación por las demoras y los costos adquieren una mayor relevancia equiparándose con el objetivo tradicional de alcanzar la decisión justa o correcta. Esta trilogía de objetivos, requiere que los jueces resuelvan las tensiones que se presentan entre ellos, considerando tanto el caso individual como el conjunto de casos. La resolución de esta tensión está en el corazón del *case management*, pues es sólo a través de éste que el tribunal puede lograr un equilibrio óptimo entre los tres imperativos y ofrecer un servicio adjudicativo satisfactorio.

5.2. Case management y principio de economía procesal

Otro concepto tradicional que se conecta con el *case management* lo constituye el principio de economía procesal. Esta vinculación se produce porque ambas nociones incorporan una preocupación por los tiempos y costos como asimismo, por la proporcionalidad en la configuración y operatividad de los procedimientos.

En efecto, Vescovi destacaba que el principio de economía procesal tiende a evitar la pérdida de tiempo, de esfuerzos y de gastos, que se relacionan con la satisfacción de las pretensiones en un plazo razonable y la disminución del costo económico³⁸.

Esta perspectiva desde la economía procesal para analizar los problemas asociados a costos y duración del procedimiento también ha sido recogida en tiempos más recientes. Incluso se ha señalado que el *case management* sería una nueva configuración del principio de economía procesal³⁹.

Sin embargo, el *case management*, como hemos visto, consiste básicamente en un instrumento o mecanismo para asegurar la realización de los fines relevantes del sistema de justicia, lo que incluso puede determinar que no se privilegie la economía de costos y tiempo, sino que un análisis y tratamiento más detenido del caso, como, por ejemplo, cuando se trate de un asunto que se considere especialmente importante o donde esté comprometido el interés público. En este sentido, el *case management* constituye un concepto más amplio al de economía procesal, que se agota, especialmente, en la búsqueda del ahorro de tiempo y costos.

36.- TORELLO (2004), pp. 26-27.

37.- Lo que sucede, en Alemania. PÉREZ (2017), p. 15; y, en Italia: SORABJI (2017), pp. 27 y ss.

38.- VESCOVI (2006), p. 46.

39.- SPROVIERI y BEADE (2009), pp. 1 y ss.

5.3. Case management e impulso de oficio

Para Chiovenda, impulso procesal es la actividad que tiende a obtener el progresivo movimiento de la relación procesal hacia el fin⁴⁰. Entonces, el principio de impulso se relaciona con el papel que la ley atribuye a las partes o al juez para llevar adelante la prosecución y tramitación del juicio. Cuando esta función se atribuye al juez hablamos de impulsión de oficio; cuando se deja a las partes se llama de impulso de parte⁴¹.

En la actualidad la tendencia de los códigos modernos es establecer el impulso de oficio⁴². Esto se basa en la idea que el Estado está interesado en la rápida resolución de la *litis*⁴³.

Contemporáneamente, relacionado a la idea de impulso se habla de un principio de “*aceleración de los procesos*” o de “*celeridad*”. Esta idea implica que debe practicarse que todos los procesos judiciales sean de corta duración puesto que se considera que la exagerada demora, que hoy los caracteriza, es una injusticia y rompe la igualdad de las partes ya que la parte pobre o de medianos recursos no está en condiciones de soportarla⁴⁴. La celeridad inspira las reglas del procedimiento civil y se impone negativamente, por el control de la duración razonable de los procedimientos. Tanto a nivel europeo como interno, su no respeto equivale a una denegación de justicia⁴⁵.

Con todo, el *case management* constituye una idea más amplia y comprensiva, que implica la determinación –en etapas tempranas- de la mejor forma de solución del conflicto, del procedimiento que debe seguir el caso y su progreso expedito y económico, balanceando estas decisiones a nivel individual con la consideración del conjunto de casos, racionalizando los recursos del sistema. Así las cosas, el *case management* es un concepto que abarca un conjunto de actividades, en el cual, el impulso del proceso se constituye en un medio o mecanismo para el desarrollo de un esfuerzo más complejo.

5.4. Case management y control del abuso del proceso

El control de la litigación por parte del juez también se extiende al control del abuso procesal que genera retardos indebidos y repercute en un fuerte impacto negativo en la confianza y credibilidad del sistema⁴⁶. Esta idea puede encontrarse en los redactores del Código Austríaco de Klein, quienes reconocieron en la discreción judicial un recurso primario para evitar las tácticas dilatorias⁴⁷.

El énfasis en el control del caso por las partes y abogados permite la explotación de argumentos débiles y la manipulación de la evidencia por las partes cuyo caso tiene poco mérito⁴⁸. Un sistema donde el propio tribunal está obligado, en una etapa temprana, a evaluar cuáles son los verdaderos problemas de un caso, a identificar el método

más eficaz para resolverlos y establecer un calendario para su resolución, debería ser, en teoría, mucho menos abierto al abuso que un sistema que deja la gestión del litigio a las partes⁴⁹.

Esta perspectiva también se ha recogido para el caso de Estados Unidos, donde se ha dicho que existe un creciente sentimiento de que el único medio de preservar el sistema puede ser el control de los excesos de la hiperactividad del abogado a través de la infusión de un activo *case management*⁵⁰. En efecto, en Estados Unidos, los jueces se convirtieron en más activos para controlar la actividad de los abogados. El estilo único de los abogados en dicho sistema, lo asemejaba a la figura de un “*cowboy*” haciendo su justicia por cualquier forma..

La Corte Europea ha reconocido, en general, que la conducta de las partes es un factor que puede justificar la restricción de sus derechos procesales como la propia omisión o la conducta inapropiada de la parte o sus abogados. Así, por ejemplo, ha estimado que un tribunal puede limitar el tiempo asignado a un abogado, que luego de numerosas advertencias, continúa con digresiones irrelevantes durante sus argumentos de clausura⁵¹.

El derecho fundamental a la tutela judicial efectiva, que supone la decisión del conflicto en un tiempo razonable, constituye el fundamento último de la inhibición de las proposiciones abusivas de las partes y aún del exceso del ejercicio de las propias potestades judiciales⁵².

En consecuencia, la libertad procesal necesita ser circunscrita, tanto como cualquiera otra libertad, puesto que una libertad ilimitada para una parte puede implicar injusticia o denegación de justicia procesal para el oponente⁵³.

En este sentido, en el ejercicio del *case management* se pueden generar límites a las actividades y solicitudes de las partes que sean excesivas o innecesarias para la resolución del caso. Todo aquello que no aparece como estrictamente necesario para la solución justa del asunto, lo que es desproporcionado o genera costos y prolongaciones indebidas, queda fuera del contenido básico de los llamados derechos procesales.

Por otro lado, evitar el abuso del proceso como, por ejemplo, impidiendo actividades dilatorias o abusivas, restringiendo el exceso de solicitudes de prueba, la extensión de argumentos o una desmedida confrontación, constituye una forma o manifestación de proporcionalidad, en el sentido que sólo debe entregarse a cada uno de los casos, aquello que requiere por naturaleza y complejidad.

En efecto, la prohibición de abusar de un instrumento significa que debe utilizarse proporcionalmente con respecto al propósito. Por tanto, los discursos sobre la prohibición del abuso civil, pueden convertirse en discursos sobre la aplicación del principio de proporcionalidad en la justicia civil⁵⁴.

40.- CHIOVENDA (1992), t. II, p. 226.

41.- GÓMEZ y HERCE (1962), p. 194.

42.- VESCOVI (2006), p. 46.

43.- CHIOVENDA (2005), t. III, p. 66.

44.- DEVIS (2012), p. 51.

45.- AMRANI-MEKKI (2008), p. 48.

46.- OTEIZA (1998), pp. 191 y ss.

47.- CAPPELLETTI y PERILLO (1965), p. 42.

48.- CANNON (2011), p. 123.

49.- JOHNSON (1999), p. 202.

50.- MILLER (1984), p. 19.

51.- SETTEM (2016), pp. 174 y ss; y pp. 192–193.

52.- BERIZONCE (2016), pp. 69–85.

53.- ZUCKERMAN (2013), pp. 537–538.

54.- CAPONI (2012), p. 221.

5.5. Case management y legalidad procesal. La flexibilidad procesal

El *case management* busca, por una parte, adaptarse y responder rápidamente a requerimientos específicos del funcionamiento del sistema y por la otra, definir un esquema normativo que permita flexibilidad en el tratamiento de los diversos casos individuales, según sus propias características específicas⁵⁵.

Existe una relación directa entre flexibilidad y *case management*. Mientras mayor sea la flexibilidad de los procedimientos, la posibilidad de gestionar aumenta. Por el contrario, mientras más rígido sea el procedimiento, la posibilidad de adaptación y, en general, de efectuar un *case management*, se reduce. Ramos Méndez indica que “existe una gran contradicción entre los fines asignados (la última palabra en el ordenamiento jurídico) y la poca flexibilidad para gestionar mejor los casos que puede absorber el sistema. Administrar justicia no es sólo decidir casos, sino también racionalizar los modelos de decisión para poder dar más y mejores respuestas”⁵⁶.

En la tradición del *civil law*, la idea del procedimiento legal obedece a razones históricas y a la consideración del juez como funcionario público⁵⁷. La educación y la formación de los jueces de *civil law*, enraizados en muchas capas de la historia y en una concepción rígida de la separación de poderes, los hace muy cautelosos de apartarse del texto legal⁵⁸.

Sin embargo, la necesaria flexibilidad para la efectividad de la tutela judicial, no parece oponerse al principio de la legalidad del procedimiento. En este sentido, se ha dicho que el postulado de la configuración normativa de las modalidades de tutela jurisdiccional “no puede entenderse en la forma simplista de exigir que aquéllas tengan respaldo en textos legales que las regulen con exacta precisión literal y de modo sistemático”⁵⁹.

La flexibilidad de los procedimientos puede lograrse o construirse a partir de acuerdos entre las partes y el juez sobre la forma como debe conducirse el caso en específico, también denominados contratos procesales, como es el caso de Francia y recientemente Brasil⁶⁰. También la flexibilización es posible entregando espacios de discrecionalidad al juez, la que permite adaptar la estructura del juicio a las necesidades de un caso particular⁶¹.

Con todo, nunca ha existido un procedimiento sin reglas, completamente remitido a la voluntad del juez. Incluso un reconocimiento de discreción en favor del juez debe adecuarse a los principios fundamentales de un proceso en un estado de derecho⁶². En este sentido, el *case management* por el tribunal sin un fundamento jurídico claro es difícilmente concebible. El proceso necesita un grado de formalización que debe facilitar el control sobre la corrección de las actuaciones y en especial, excluir la arbitrariedad⁶³.

En este contexto, y en términos amplios, resulta que la efectividad del *case management* y sus diversos objetivos,

depende de una normatividad que implemente un adecuado balance entre estandarización, que implica la existencia de reglas, y flexibilidad, que involucra mayor discrecionalidad.

Para Cadiet, la relajación de las maneras de proceder (desfomalización) está orientada, mayormente a conseguir un mejor control del tiempo, idealmente a la medida, para que los casos se traten a su propio ritmo⁶⁴. Berizonce habla, en este contexto, de un principio de adecuación judicial de las formas, el que se fundamentaría en las garantías fundamentales del debido proceso -doctrina de la arbitrariedad de sentencia por excesivo rigor formal- y de la tutela judicial efectiva, después, y, que existe una vigorosa tendencia comparada en ese sentido, identificando, entre ellos, los mecanismos de *case management*⁶⁵.

La tutela jurisdiccional no es una forma abstracta, indiferente a las características de la situación sustancial necesitada de tutela, sino que, por el contrario, es un aspecto necesariamente concreto que se va modelando en torno a las particularidades y exigencias de protección de la situación jurídica material objeto del proceso⁶⁶.

Al final del día, lo primordial es que el procedimiento civil se ajuste a la realidad social y judicial cuando ello es razonable en su inspiración y coherente en sus modalidades.

6. Críticas y objeciones al case management

Pese a la atención y expectativas que la doctrina comparada ha puesto sobre el *case management*, deben tenerse presente la existencia de críticas que manifiestan los riesgos del instituto.

Así, se ha dicho, desde una perspectiva de justicia procesal, que el desarrollo del *case management* erosiona la satisfacción de los litigantes desde que debilita su control sobre la litigación⁶⁷. Según Marcus, el concepto de *case management* ha sufrido un fuerte ataque, sobre la base de que éste priva, inadecuadamente, a los litigantes del control de sus casos⁶⁸.

La mayoría de las críticas se han levantado desde modelos procesales de la tradición del *common law*, que culturalmente se ha desarrollado bajo el paradigma del sistema adversarial. Así, por ejemplo, el mismo Marcus señala que los objetores del *case management* han sido abogados que tuvieron mucha amplitud para controlar sus casos⁶⁹.

En este contexto, las principales objeciones han sido desarrolladas por la profesora Judith Resnik, quién crítica al sistema de *case management* como un mecanismo que distorsiona el estilo adversarial y erosiona el debido proceso⁷⁰.

Según Resnik, Estados Unidos contaba con una visión clásica sobre el rol de los jueces, según el cual, estos no deben tener involucramiento o interés en las controversias que resuelven. Teóricamente, son la objetividad y la ecuanimidad quienes permiten a los jueces decidir los casos de manera justa e imparcial⁷¹. En este contexto, critica la forma en que

55.- CAPONI (2016b), pp. 1442-1458.

56.- RAMOS (2013), p. 28.

57.- MERRYMAN (2007), pp. 34 y ss. y p. 124.

58.- CAPPELLETTI (1975-1976), p. 675.

59.- ORTELLS (2009), p. 45.

60.- CADIET (2012), pp. 3 y ss.

61.- THORNBURG (2010), p. 1263.

62.- HESS et al. (2015), p. 45.

63.- HESS et al. (2015), p. 45.

64.- CADIET (2008b), pp. 278-279.

65.- BERIZONCE (2014), pp. 68 y ss.

66.- PRIORI (2015), pp. 993 - 994.

67.- MARCUS (1993), p. 793.

68.- MARCUS (1999), p. 104.

69.- MARCUS (1999), p. 110.

70.- RESNIK (1982), pp. 374-448; pp. 405-431; RESNIK (2000), pp. 924-1037; RESNIK (1991), pp. 5-68.

71.- RESNIK (1982), p. 376.

los jueces descienden desde su posición para involucrarse directamente con el caso. De este modo, afirma que la justicia pierde su autoridad a la vez que su posición neutral⁷².

La crítica se dirige, tanto a la actividad de los jueces para regular el desarrollo y contenido de la litigación, desde sus etapas tempranas como por su involucramiento en los procesos de mediación. Además, en general, estas decisiones en las fases previas no son apelables, debido a lo cual evaden el control sobre el poder de los jueces⁷³.

Un aspecto especialmente cuestionado ha sido el ambiente informal de las conferencias donde se desarrolla el *case management* en la etapa de *pre trial*, según las Reglas Federales de Procedimiento Civil de Estados Unidos.

En este entorno surge el riesgo que el juez pierda la imparcialidad. Al respecto Resnik indica que: “La privacidad y la informalidad tienen algunas ventajas genuinas. Los abogados y jueces pueden analizar los programas de descubrimiento y explorar propuestas de acuerdos sin las limitaciones del ambiente formal de la sala de audiencias del tribunal. Sin embargo, también existen peligros sustanciales en tales actividades. La amplia información que los jueces reciben durante las conferencias previas al juicio no ha sido filtrada por las reglas de la evidencia. Parte de esta información se recibe a instancia de parte, un proceso que priva a la parte contraria de la oportunidad de impugnar la validez de la información recibida. Además, los jueces están en estrecho contacto con los abogados durante el curso de la gestión. Tales interacciones pueden convertirse en ocasiones para el desarrollo de sentimientos intensos: admiración, amistad o antipatía. Por lo tanto, la gestión se convierte en un campo fértil para el crecimiento de un sesgo personal”⁷⁴.

Por otro lado, frente a un juez que tiene una fuerte influencia sobre el curso del litigio y su eventual resultado, las partes tienen buenas razones para ceder ante la presión ejercida, en vez de arriesgarse a generar hostilidad en quienes, bajo el sistema de calendario individual, tendrán todo el caso bajo su responsabilidad⁷⁵.

Este último problema obliga a pensar en la conveniencia que un juez, que ha participado en las conversaciones sobre acuerdos, presida el juicio o cualquier fallo sobre el fondo, al menos en ausencia de un consentimiento completo e informado de las partes.

Finalmente, los jueces con obligaciones de supervisión pueden tener intereses propios en los procesos que gestionan. Pueden, por ejemplo, conseguir prestigio por una gestión eficiente, calculada por la velocidad y cantidad de sus resoluciones. La competencia y la presión de los pares pueden inducir a los jueces a apurar a los litigantes por razones ajenas al mérito de la controversia⁷⁶. Puede estimarse, incluso, que los jueces tengan un interés financiero, aun ínfimo, en las controversias que deben resolver por la vía de la gestión⁷⁷.

En suma, de acuerdo a Resnik, el *case management* es menos visible y, por lo general, no revisable, en consecuencia, otorga más autoridad a los tribunales de primera instancia y al mismo tiempo brinda a los litigantes menos garantías procesales para protegerlos del abuso de esa autoridad⁷⁸.

La discrecionalidad puede ser bastante peligrosa cuando no está limitada. Los jueces son humanos y los humanos tienden a abusar del poder cuando lo tienen⁷⁹.

De este modo, el *case management* corre el riesgo de arbitrariedad real o percibida⁸⁰.

Existen dos posibles fuentes de arbitrariedad. La primera, es que para que las decisiones de *case management* sean efectivas, deben ser hechas por los jueces en una etapa en que sólo tienen un conocimiento superficial de los méritos del caso. El segundo aspecto que puede reducir los resultados de justicia procesal, resulta de su carácter *ad hoc*. Cuando el campo de juego no está determinado de antemano, sino que es alterado por decisiones discrecionales realizadas por los jueces para el propósito de fomentar los acuerdos, es discutible si las condiciones de justicia procesal están satisfechas⁸¹.

Como un contrapunto importante a estas objeciones, Elliott señala que hay elementos de verdad en el análisis de la profesora Resnik, pero que el tono de sus comentarios es demasiado pesimista. Sugiere que su análisis no tiene en cuenta plenamente las fuerzas creativas que se pueden desatar en la ley cuando las estructuras creadas para resolver un conjunto de problemas proporcionan recursos que pueden utilizarse para abordar nuevos problemas⁸². La segunda objeción a los argumentos de la profesora Resnik, es más sustancial. Pese a que pueden existir algunos costos asociados al *case management*, en términos de una pérdida real o percibida de equidad procesal, estos costos pueden ser más que compensados por el aumento de la calidad de la justicia sustantiva que resulta cuando sus técnicas se aplican adecuadamente⁸³.

En opinión de Cabral, los riesgos asociados al *case management* pueden mitigarse hoy en día, ya que las funciones de gestión pueden ejercerse más allá del debate entre el autocontrol y el activismo judicial. Dentro del paradigma del principio de cooperación, se puede superar la dicotomía entre activismo y garantismo o entre el predominio de intereses públicos o privados, con la ventaja práctica de que todos los actores se unan tras el objetivo común que los procedimientos se desarrollen de manera correcta, eficiente y justa. Desde este punto de vista, la gestión de los procedimientos por los jueces no representaría un riesgo para su imparcialidad o independencia sino más bien una actividad natural y necesaria para la administración de justicia en el mundo contemporáneo, con el objetivo de proporcionar una mayor eficiencia y eficacia a los resultados del procedimiento⁸⁴.

7. Evaluaciones sobre la eficacia del case management

En esta sección presentamos algunos estudios empíricos, que han tenido alguna relevancia, han sido publicados y sometidos a discusión académica, para ofrecerla como información que permite generar perspectivas de análisis de las teorías expuestas.

72.- RESNIK (1982), pp. 380 y ss.

73.- PETERSON (1995-1996), p. 112.

74.- RESNIK (1982), pp. 426 – 427.

75.- RESNIK (1982), p. 413.

76.- RESNIK (1982), p. 427.

77.- RESNIK (1982), p. 428.

78.- RESNIK (1982), p. 380.

79.- SHAPIRO (1989), p. 1995.

80.- ELLIOT (1986), p. 326.

81.- ELLIOT (1986), p. 325.

82.- ELLIOT (1986), p. 307.

83.- ELLIOT (1986), p. 327.

84.- CABRAL (2017), pp. 7–8.

Numerosas preguntas prácticas sobre la efectividad del *case management* surgen y no todas tienen respuesta clara. ¿Funciona realmente el *case management*? ¿Reduce gastos y retrasos? ¿Tienen los jueces las herramientas adecuadas a su disposición para aplicarlo? Y si las tienen, ¿las usan suficiente y adecuadamente? Si no las emplean, ¿a qué obedece ello y qué se puede hacer para cambiarlo?⁸⁵

Lo cierto es que existen pocas evaluaciones sobre la implementación del *case management*, como también sobre el funcionamiento general de los sistemas de justicia. Esta falta generalizada de datos hace que las evaluaciones del sistema de *case management* no sean suficientes para asegurar la bondad que se pregona tras el sistema como tampoco los riesgos que advierte la doctrina más escéptica.

La evidencia empírica, sin embargo, parece confirmar que el *case management* deriva en mejoras en ciertos aspectos de la litigación, especialmente reducción de demoras⁸⁶.

Un primer estudio dado a conocer en 1977 por el *Federal Judicial Center*, dio cuenta de las diferencias en las formas en que los tribunales gestionan los casos durante las diversas fases previas al juicio y que un efectivo control por los tribunales mejoraba los tiempos de resolución⁸⁷.

De acuerdo al estudio del *RAND Institute*, un temprano *case management* funciona en acortar la duración de la litigación⁸⁸, y éste era aún más efectivo cuando iba unido con un temprano agendamiento del juicio. Sin embargo, como los abogados tienen que desempeñar varias tareas bajo la dirección del tribunal en el inicio del proceso, un temprano *case management* también genera un incremento de los costos. Un estudio previo del mismo *RAND Institute* de 1990, en la Corte Superior de Los Ángeles, mostraba evidencias de relación entre la reducción de las demoras y el *case management*⁸⁹.

Otros estudios efectuados en California, concluyeron que la *Civil Justice Reform Act* de 1990 cambió la manera de cómo las cortes operaban. En sólo tres años, los jueces habían tomado el control de sus agendas y habían mejorado significativamente el desarrollo de la litigación civil. Sin embargo, los abogados condenaban frecuentemente el nuevo Programa por rígido y tiempo-consciente, señalando que sus vidas estaban siendo dominadas por un operador de computadoras desde la oficina del *clerk*⁹⁰.

Por otro lado, un estudio publicado en 1998 presentó los resultados de una encuesta nacional respondida por 1178 abogados norteamericanos, estableció que la intervención judicial ayudaba a solucionar algunos de sus problemas (81%)⁹¹.

Más recientemente, los estudios del *Institute for the Advancement of the American Legal System* (IAALS), sugieren que la participación judicial en el *case management* de los casos civiles es deseable. De hecho, los abogados mostraron un fuerte apoyo para la participación judicial temprana y regular en los casos civiles⁹².

En Inglaterra también se han desarrollado diversos estudios empíricos para establecer el funcionamiento del *case management* en las *Civil Procedure Rules*.

Uno estudio desarrollado entre los años 2001 y 2004 tuvo el objetivo de evaluar si los tribunales habían tenido éxito en el uso del *case management* para cumplir con los propósitos de las reformas de justicia civil. Esta investigación concluyó que la resolución de disputas basado en el manejo por el tribunal estaba entregando calidad (justicia) a ritmo mucho mejor, pero no más barato y posiblemente, a un costo mayor⁹³.

Otro estudio denominado *More Civil Justice? The impact of the Woolf reforms on pre-action behavior*, generó conclusiones muy similares. La investigación evaluó si las reformas habían dado lugar a una “cultura de litigio” menos adversarial que ponía mayor énfasis en el acuerdo y la cooperación⁹⁴. La mayoría de los abogados entrevistados para esta investigación, consideraban las reformas como un éxito⁹⁵. Con todo, algunos litigantes se quejaron que las reformas no habían logrado reducir el costo del litigio⁹⁶.

También, después del informe del año 2010 de *Lord Justice Jackson*, se han realizado evaluaciones con una mirada positiva hacia el control del caso por los tribunales⁹⁷. Los casos que antes tomaban 5 años o más, se resuelven ahora en 15 a 18 meses. También se destaca el uso las conferencias, que se desarrollan por teléfono y por *emails*⁹⁸.

Con todo, Turner observa como aspectos negativos el hecho que la litigación se convirtiera en algo más burocrático y fundado en papel, el excesivo costo de la litigación y la poca inversión en tecnología⁹⁹.

85.- GENSLER (2010), p. 672.

86.- FLANDERS (1977), pp. 1-153.

87.- FLANDERS (1977), pp. 17 y ss.

88.- HENSLER (2001), p. 5.

89.- KAKALIK et al. (1990), pp. 1 y ss.

90.- MARCUS (1999), p. 106.

91.- WILLGING et al. (1998), pp. 541 y ss.

92.- KOURLIS y SINGER (2009), p. 7.

93.- PEYSNER y SENEVIRATNE (2006), pp. 325 y 326.

94.- GORIELY et al. (2002).

95.- GORIELY et al. (2002), pp. xiii y ss. y pp. 385 y ss.

96.- GORIELY et al. (2002), pp. xiii y ss.

97.- PEYSNER (2014), pp. 1 y ss.

98.- TURNER (2009), p. 84.

99.- TURNER (2009), p. 85.

02

SEGUNDA UNIDAD:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CASE MANAGEMENT



SEGUNDA UNIDAD:

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CASE MANAGEMENT

Hemos visto que el *judicial case management* consiste en la gestión y control judicial de la litigación para alcanzar los fines relevantes del sistema de justicia, pero ¿por qué es necesario entregar al sistema judicial y a los jueces esta función?

Para estos efectos, en esta unidad se describen cuáles son las problemáticas que subyacen en su origen, las respuestas que ofrece y las finalidades que se pretenden realizar con el *case management*. Para alcanzar este objetivo se analizarán dos tendencias del derecho comparado que han ido configurando un cambio de paradigmas tanto en la concepción de los objetivos asignados al proceso como en la imagen sobre la que opera el sistema de justicia civil. Estos cambios son producto de los factores enunciados en la introducción de estos materiales, esto es, la mayor preocupación por los alcances sociales y económicos de los procesos, la ampliación y reforzamiento del catálogo de derechos procesales, y la permanente percepción que la administración de justicia civil se encuentra en crisis.

1. Los cambios de paradigmas contemporáneos.

1.1. De la unidimensionalidad a la tridimensionalidad de objetivos del proceso civil

Tradicionalmente, al proceso se le ha asignado una finalidad única, esto es, decidir el fondo del conflicto pronunciando decisiones justas o correctas¹. Este enfoque ha sido denominado como “*la filosofía de la justicia según sus méritos*”, que asume que siempre que el tribunal alcanza una decisión de acuerdo con los hechos y el derecho, la justicia ha sido hecha sin importar nada más². Según esta perspectiva, no son relevantes el tiempo ni los recursos utilizados, si ello da lugar a resultados legalmente correctos.

Sin embargo, una sentencia puede aplicar correctamente el derecho a unos hechos correctamente establecidos y aun así llegar muy tarde para entregar una tutela efectiva. La demora puede tener dos efectos diferentes en una decisión: puede socavar su precisión, en el sentido de que aumenta el riesgo de error al permitir que la evidencia desaparezca o se deteriore, o bien, puede socavar la utilidad práctica de las sentencias³. Del mismo modo, costos excesivos puede debilitar la eficacia y justicia del procedimiento judicial. Así, no es poco frecuente que los costos incurridos por las partes en la protección de sus derechos sean superiores al interés mismo en juego⁴.

Por estas razones, contemporáneamente se ha ido desarrollando un nuevo paradigma, de enfoque tridimensional, según el cual, mantener el tiempo y los costos bajo estricto control es tan importante como la producción de una decisión final correcta⁵. En este sentido se suele decir que la justicia demorada es justicia denegada y que la justicia obtenida a costos excesivos puede simplemente ser inalcanzable para muchos.

Esta trilogía de objetivos –rectitud de la decisión, celeridad y economía- ha sido recogida en forma expresa en distintos sistemas jurídicos procesales. Por ejemplo, en Estados Unidos, la regla primera de las *Federal Rules of Civil Procedure* señala que ellas se deben interpretar y administrar para asegurar la determinación justa, rápida y económica de cada acción y procedimiento⁶. También las *Civil Procedure Rules* del Reino Unido, establecen en la regla 1.1 que el *overriding*

1.- SORABJI (2014), p. 2.

2.- ZUCKERMAN (1999), pp. 16 y ss.

3.- ZUCKERMAN (1994), pp. 360 y ss.

4.- SPIGELMAN (2001), p. 749 y ss.

5.- ZUCKERMAN (1999).

6.- *Federal Rules of Civil Procedure with Forms* (2014).

objective es permitir a los tribunales tratar los casos de manera justa y a un costo proporcionado al asunto y a la situación financiera de las partes, asegurando un tratamiento rápido y un uso apropiado de los recursos de la Corte.

La necesidad de articular adecuadamente los tres factores señalados en el proceso judicial, también ha sido reforzada por la normativa y jurisprudencia sobre derechos humanos en materias procesales.

Así, por ejemplo, en materia de costos, el Tribunal Europeo de Derechos Humanos, en sentencia de 15 de febrero de 2005, condenó al Reino Unido por violación a los artículos 6 (juicio justo) del Convenio Europeo de Derechos Humanos en el caso “*Steel and Morris V. The United Kingdom*”⁷. También el Sistema Interamericano de Derechos Humanos ha señalado que: “92. ...los costos del proceso, sea éste judicial o administrativo...son factores que también pueden redundar en la imposibilidad de acceder a la justicia y en la consecuente violación del derecho a las garantías judiciales. 93. De esta manera, los órganos del SIDH han determinado que un proceso que demande excesivos costos para su desarrollo, vulnera sin más, el artículo 8 de la Convención Americana”⁸. En la Opinión Consultiva (OC) 11/90, la Corte Interamericana manifestó que la ausencia de asistencia jurídica gratuita puede no ser el único obstáculo de tipo económico para acceder a la justicia y los costos del proceso también resultan un factor a considerar⁹. En materia de tasas judiciales, la Corte señaló que: “Cualquier norma o medida del orden interno que imponga costos o dificulte de cualquier otra manera el acceso de los individuos a los tribunales, y que no esté justificada por las razonables necesidades de la propia administración de justicia, debe entenderse contraria al precitado artículo 8.1 de la Convención”¹⁰. Por otro lado, en cuanto a la duración razonable del proceso en asuntos civiles, existe profusa jurisprudencia, destacando en Europa el caso “*Unión Alimentaria Sanders S.A. contra España*”¹¹ y en la Corte Interamericana de Derechos Humanos, el caso *Mémoli vs. Argentina*, donde se estableció que “...el derecho de acceso a la justicia debe asegurar la determinación de los derechos de la persona en un tiempo razonable. La falta de razonabilidad en el plazo constituye, en principio, por sí misma, una violación de las garantías judiciales”¹².

De estas afirmaciones se derivan dos consecuencias importantes. En primer lugar, los objetivos de alcanzar la decisión en un plazo razonable y a costos accesibles, se han ido incorporando al elenco de garantías judiciales, infiltrándose progresivamente en el concepto de juicio justo. Incluso, en la doctrina comparada se han distinguido dos elementos del derecho a un juicio justo: la eficiencia y la calidad de los procedimientos (*E-element* y *Q-element*), según lo cual, las cuestiones asociadas a la duración de los procedimientos y los costos, pertenecerían al elemento eficiencia (*E-element*) del derecho a un juicio justo¹³. En segundo lugar, el concepto de eficiencia procesal, entendida como la capacidad de conseguir o maximizar un objetivo determinado, se amplía, incorporando las dimensiones de duración y costos¹⁴.

En suma, los imperativos de la justicia actual obligan a encontrar una adecuada ecuación entre la calidad de la decisión, con la oportunidad en que ella es entregada y sus costos. La ausencia de estos factores constituye una fuente de ineficiencia y una afrenta a los valores de acceso a la justicia, de igualdad ante la ley, debilitando la credibilidad y efectividad del sistema de justicia y, con ello, la vigencia del estado de derecho¹⁵.

7.- CEDH, *Steel and Morris V. The United Kingdom*, 15 de febrero de 2005.

8.- CIDH (2007), pp. 20-21.

9.- CIDH, Opinión consultiva Oc-11/90 del 10 de agosto de 1990.

10.- CIDH, *Canto vs. Argentina*, 28 de noviembre de 2002.

11.- CEDH, *Unión Alimentaria Sanders S.A. contra España*, 7 de julio de 1989, considerando 40.

12.- CIDH, *Mémoli vs. Argentina*, 22 de Agosto de 2013.

13.- UZELAC (2004), p. 285.

14.- TARUFFO (2009), pp. 247 y ss.

15.- CAPPELLETTI y GARTH (1977-1978), pp. 181-292.

1.2. De la justicia individual a la perspectiva del conjunto de casos

El segundo cambio de paradigma aparece vinculado con la manera en que tradicionalmente ha sido entendida la justicia civil.

En efecto, según el trasfondo conceptual tradicional, constituido por lo que denominamos como el paradigma de la justicia individual o atomizada, el sistema de justicia y el proceso parece ser concebido para resolver un sólo caso¹⁶. Se trata de una mirada fuertemente individualista, donde tanto para el legislador como la doctrina son sólo visibles y relevantes las dos partes enfrentadas en un caso ante un juez. Es la imagen que tradicionalmente nos transmiten nuestros códigos y leyes procesales¹⁷.

Esta perspectiva se refuerza por nuestra formación jurídica que nos enseña, precisamente, a considerar sólo la controversia en cuestión y sus méritos, pero no el funcionamiento del sistema jurídico, ni las consecuencias de la disputa para el conjunto de la litigación. Así las cosas, aunque nos esforzamos escrupulosamente por lograr un resultado justo en la disputa individual, rara vez consideramos cómo ser justo con todos los que usan o quisieran usar el sistema de litigación¹⁸. Consistente con esta lógica, para alcanzar un resultado óptimo y justo, es esperable que todos los recursos y preocupación del sistema deban estar a su disposición.

El problema de este enfoque es que precisamente deja fuera del análisis una mirada de conjunto del sistema de justicia.

Como reacción, aparece un nuevo paradigma, que viene a enfatizar la importancia de ampliar la perspectiva, para que la preocupación del sistema cubra el universo de casos que ingresan. Esta nueva mirada, naturalmente, exige organizar y distribuir proporcionalmente los recursos, con el objetivo que los fines del sistema de justicia puedan ser alcanzados en todos los casos que lo requieran y no solo en aquellos que llegaron primero.

Como ya se ha señalado, el siempre creciente volumen de trabajo de los tribunales de justicia, de una parte, y las altas exigencias que se han puesto sobre estos, de quienes se espera entreguen a cada caso individual resultados de calidad, en un plazo razonable y con costos acotados, ha obligado a reconocer lo innegable: que el tiempo y los recursos humanos de los tribunales no son ilimitados, y, casi siempre, las decisiones sobre el progreso de un caso también afectan la disponibilidad de recursos judiciales para otros casos (p. ej. la suspensión de una audiencia en un juicio, puede forzar aplazamientos para otros casos)¹⁹.

2. Tres ideas centrales: proporcionalidad, justicia distributiva y eficiencia

En los cambios de paradigma recién descritos, subyacen tres conceptos: proporcionalidad, justicia distributiva y la de eficiencia del sistema de justicia.

16.- GARCIA ODGERS y FUENTES MAUREIRA (2019), pp. 614 y ss.

17.- BIAVATI (2008), p. 12.

18.- NEWMAN (1985), pp. 1643-1644.

19.- FRENCH (2004).

2.1. Proporcionalidad

Como se puede suponer a la luz de lo hasta acá aprendido, lo que se halla ínsito en este nuevo paradigma es la idea de “proporcionalidad”. Ahondaremos un poco más en ella.

En materia procesal, este concepto de proporcionalidad, integra la idea que una función del proceso civil es darle aplicación y vigencia al derecho, considerando las restricciones que imponen el tiempo y los costos asociados a la decisión²⁰.

Igualmente, la proporcionalidad reconoce que los casos pueden ser diferentes en importancia, complejidad o cuantía en disputa, por lo que propende a un balance entre el procedimiento que seguirá un caso, con sus características específicas.

Couture decía que: “El proceso, que es un medio, no puede exigir un dispendio superior al valor de los bienes que están en debate, que son el fin. Una necesaria proporción entre el fin y los medios debe presidir la economía del proceso. Por aplicación de este principio, los procesos modestos en su cuantía económica, son objeto de trámites más simples, aumentándose las garantías a medida que aumenta la importancia económica del conflicto”²¹.

Este enfoque de proporcionalidad ha sido reconocido en sistemas de derecho continental y de *common law*, como un nuevo valor que ha impulsado diversas reformas²².

En Canadá, el principio de proporcionalidad, como objetivo central del proceso civil, ha sido recogido, entre otras provincias, en Quebec, Ontario y British Columbia.

En Quebec, la Regla 18 del Código de Procedimiento Civil del año 2014, sobre principios rectores del procedimiento, establece que: “las partes deben respetar el principio de proporcionalidad y garantizar que sus acciones, sus escritos, incluida su elección de defensa oral o escrita y los medios de prueba que utilicen, sean proporcionales, en términos de costo y tiempo, a la naturaleza y complejidad del asunto y al propósito de la demanda o de la solicitud. Los jueces deben asimismo respetar el principio de proporcionalidad en la gestión de los procedimientos que se les asigna, independientemente de la etapa en que intervengan. Deben asegurar que las medidas y actos que ellos ordenen o autoricen se ajusten al mismo principio, teniendo en cuenta la buena administración de la justicia”²³.

En la provincia de Ontario, la proporcionalidad se expresa como una orden al Tribunal. En efecto, la regla 1.1 del Código de Procedimiento Civil dispone que: “al aplicar las reglas, el tribunal dictará órdenes e impartirá instrucciones que sean proporcionales a la importancia y complejidad de los asuntos, y al monto involucrado, en el procedimiento”²⁴.

Finalmente, en British Columbia, la proporcionalidad tiene por objeto: “asegurar una justa, rápida y económica determinación del proceso según sus méritos, incluyendo, tanto como sea posible, conducir el procedimiento de una manera que sea proporcional (a)

a la cantidad involucrada en el procedimiento; (b) la importancia de la cuestión en disputa, y (c) la complejidad del procedimiento”²⁵.

Estas consideraciones encuentran su común denominador en el enfoque del acceso a la justicia, que se centra en dos propósitos básicos del sistema de justicia del Estado: el sistema debe ser igualmente accesible para todos y conducir a resultados que sean individual y socialmente justos²⁶. Esto significa que el sistema de justicia debe permitir a todos el acceso a la justicia en un plano de igualdad²⁷.

Tradicionalmente, este principio de igualdad procesal ha sido entendido para asegurar, tanto como sea posible, que los litigantes en los casos individuales sean tratados en forma igualitaria en el procedimiento. Se habla de un derecho indivisible a recibir un juicio justo²⁸. Sin embargo, la igualdad no está limitada a la consideración de las partes de la litigación individual, sino que tiene un aspecto colectivo, a partir del hecho que todos los ciudadanos tienen un derecho indivisible de acceso al sistema de justicia para reivindicar y hacer efectivos sus derechos²⁹.

En este contexto, la racionalización no implica socavar la provisión de justicia, sino que es una condición para alcanzarla³⁰.

2.2. Justicia distributiva

Como se ha visto, la proporcionalidad y una justa distribución de recursos procesales requieren una reevaluación del balance que cada sistema procesal realiza entre corrección de la decisión, la duración del procedimiento, sus costos, y todo ello, teniendo presente la gran masa de justiciables. El diseño de un sistema procesal sigue siendo un acto de balance. Si se aspira a un sistema que trate justamente a los litigantes, funcione eficientemente y genere resultados correctos, deben adoptarse compromisos³¹.

La verdad es que los sistemas legales no tienen la obligación -ni podrían- de proveer a cada conflicto el procedimiento más completo y preciso, a cada uno de los casos.

A pesar que un enfoque funcionalista podría sugerir que cada juez debería analizar un caso por mes o que el sistema debería ofrecer a todos los ciudadanos la posibilidad de litigar libre de costos, esto está lejos de ser alcanzable. En este contexto aparece la llamada *filosofía de la justicia distributiva*, que trae a la administración de la justicia civil las consideraciones prácticas de costo efectividad y de la eficiente gestión de los recursos públicos, los cuales juegan una parte importante en la provisión de la mayoría de los otros servicios públicos³².

El concepto de justicia distributiva es un concepto antiguo, íntimamente unido a la idea de proporcionalidad, donde lo justo consiste en una forma de proporción³³. Este principio se traduce entonces en la definición bien conocida de no discriminación, igualdad de trato para iguales y trato diferente para diferentes personas³⁴.

25.- *British Columbia Rule Civil Procedure* (2020).

26.- CAPPELLETTI y GARTH (1977-1978), p. 182.

27.- MORENO (1998), pp. 83-84.

28.- SORABJI (2014), p. 165.

29.- SORABJI (2014), p. 166.

30.- SORABJI (2014), p. 4.

31.- VERKERK (2012), p. 22.

32.- PASTOR (1993), pp. 37 y ss.

33.- ARISTÓTELES (2007), p. 123 y ss.

34.- TASKOVSKA (2012), p. 3.

20.- ZUCKERMAN (2013), pp. 12 y ss.

21.- COUTURE (1958), p. 189.

22.- HODGES (2007), p. 114.

23.- *Code of Civil Procedure, Québec Official Publisher* (2014).

24.- *Ontario Rules of Civil Procedure* (2020).

La justicia distributiva comprende los siguientes componentes: primero, acepta que los recursos de la administración de justicia son finitos, tanto como los recursos de todos los otros servicios públicos, por lo que deben ser justamente distribuidos entre todos aquellos que necesitan justicia. Segundo, una justa distribución de estos recursos debe tomar en consideración la naturaleza de los casos individuales, de modo que obtengan no más que una razonable asignación de atención y tiempo del Tribunal. La noción de proporcionalidad es aquí invocada. La asignación de recursos del tribunal, y la inversión de tiempo y dinero, deben tener una relación razonable con la dificultad, complejidad, el valor y la importancia del asunto procesado. Tercero, tiempo y costo son consideraciones relevantes en la asignación de recursos, la justicia podría ser comprada a un precio muy alto, y justicia retardada es justicia denegada. El cuarto y último componente es la responsabilidad judicial. Las responsabilidades de los tribunales se extienden más allá de hacer justicia en los casos individuales y son responsables por la administración de justicia civil como un todo, por los recursos del sistema y por su justa y equitativa distribución³⁵.

2.3. Eficiencia

Las exigencias que en la actualidad recaen sobre los sistemas de justicia, la necesidad de efectuar constantes balances y compromisos entre diversos objetivos y de racionalizar recursos, hace que la eficiencia adquiera una nueva dimensión e importancia.

Por esta razón, la eficiencia resulta ser especialmente necesaria. Según Caponi el principio de eficiencia en el proceso civil “...debe ser diseñado como un principio procesal que pueda construir un puente entre la regulación y gestión del procedimiento individual (o clases discretas del mismo) y la gestión sistémica de la masa de procedimientos civiles, a través de la organización y dirección de servicios conectados con la administración de justicia. En otras palabras, es recomendable desarrollar tal principio como una guía para que el legislador realice un ejercicio de balance entre la protección de los intereses de demandantes y demandados en la justa regulación de las disputas individuales en la que están envueltos y los intereses de los ciudadanos en la gestión eficiente del conjunto de los procedimientos”³⁶.

Taruffo observa al respecto que en los tiempos actuales necesitamos menos mitos y más eficiencia y que la eficiencia es, probablemente el valor más relevante³⁷.

En efecto, la preocupación por la eficiencia es entendida como parte de la calidad del servicio de justicia. Así, por ejemplo, el Principio VII, del Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad consigna “Establecer la eficacia y la eficiencia como requisitos para una Justicia confiable y de calidad.”³⁸

La sociedad espera que los tribunales aseguren la justicia procesal y que la justicia deba buscarse a un costo adecuado, esto es, en una medida que no afecte sustancialmente las condiciones de un juicio justo. La eficacia del procedimiento por lo tanto, no puede ser a costa de la equidad procesal³⁹.

Sin embargo, la sociedad también espera que sean eficientes ya que si los tribunales son la maquinaria para hacer

efectivas las leyes aunque el sistema legal tenga muy buenas leyes —que establecen derechos sustantivos a los ciudadanos *vis-à-vis* con sus conciudadanos, y *vis-à-vis* con el gobierno—, estas leyes serán de poco valor si el sistema legal no proporciona una forma accesible, un método conveniente y eficiente para hacer cumplir las leyes y obtener reparación por la violación de los derechos. Por lo tanto, la demanda de un procedimiento judicial eficiente es la de un proceso judicial que no resulte excesivamente lento y servicios judiciales que se puedan obtener a un costo razonable⁴⁰.

En consecuencia, la eficiencia no es, ni tiene por qué ser, un valor normativo odioso. Definido con precisión, los cambios eficientes en las reglas y doctrinas que gobiernan el sistema de litigación civil equilibrarían los costos y beneficios, tanto pecuniarios como no pecuniarios. La eficiencia es, efectivamente, un objetivo digno porque hace que el sistema entero funcione mejor. En otras palabras, la verdadera eficiencia generaría un procedimiento civil de alto valor⁴¹.

Es por ello que Cadiet ha afirmado que la administración de justicia “...debe conciliar...de manera permanente la preocupación de eficacia y de equidad. La promoción del principio de eficiencia como principio de acción pública debe combinarse con los principios del juicio justo. El proceso civil no tiene que elegir entre la eficiencia y las garantías; debe ser a la vez, eficaz y proporcionar las necesarias garantías de buena justicia”⁴².

Con todo, encontrar el equilibrio entre la eficiencia y las garantías, no es fácil⁴³. Por ello, se hace necesario precisar cuál es la función que aquella cumple en los sistemas de justicia.

2.3.1. El carácter instrumental de la eficiencia en la consecución de los fines del proceso

La eficiencia debe estar al servicio de los valores y objetivos del sistema de justicia, esto supone un consenso sobre cuales son ellos y, por supuesto, explicitarlos tanto como sea posible. Mientras más claros sean ellos, se orienta mejor la gestión necesaria para alcanzar eficiencia. La falta de una comprensión adecuada de la eficiencia produce graves problemas.

En primer lugar, el concepto de eficiencia se estrecha, excluyéndose otros valores igualmente relevantes que reclaman eficiencia⁴⁴. Eficiencia no se identifica con lo económico o barato. Pueden existir procedimientos muy económicos y poco eficientes. Muy económicos, sin embargo, de escaso valor para decidir un caso en sus méritos. Todo depende qué valores que se persigan. En el fondo, la identificación de la eficiencia con solo una parte de los valores, por ejemplo, el tiempo de disposición de los casos, pone el acento en ese valor, perdiendo fuerza el concepto mismo de eficiencia⁴⁵.

En segundo lugar, porque el compromiso de los actores con la eficiencia depende de los fines que se esperan alcanzar y los valores que se pretenden impulsar como sistema. Si la eficiencia persigue fines que solo son entendibles exclusivamente desde una perspectiva institucional, como, por ejemplo, del poder judicial, inevitablemente el resto de los actores (litigantes, sociedad, etc.) entenderá la eficiencia como un elemento ajeno, lo que fomenta una percepción de que cada actor sólo busca la eficiencia en aquellas materias sobre los cuales son medidos o recompensados.

35.- ZUCKERMAN (1999) pp. 17–18.

36.- CAPONI (2016a), pp. 153–154.

37.- TARUFFO (2009), p. 246.

38.- DECÁLOGO IBEROAMERICANO PARA UNA JUSTICIA DE CALIDAD (2014), p. 4.

39.- CADIET (2011), p. 144.

40.- SHETREET (2011), pp. 2–3.

41.- COLEMAN (2015), pp. 1777–1778.

42.- CADIET (2013), p. 26.

43.- CADIET (2013), p. 29.

44.- COLEMAN (2015), p. 1778.

45.- COLEMAN (2015), p. 1778.

Por estas razones, entender la eficiencia como instrumento de maximización de los diversos fines y valores del sistema, contribuye a resaltarlos, a la vez que permiten un mayor compromiso del conjunto de los actores involucrados.

Atendido que el concepto de eficiencia para nosotros, es instrumental, una forma de entender lo que se quiere decir con eficiencia del proceso civil consiste en preguntarnos: por qué y con miras a qué resultado debería ser eficiente un mecanismo procesal⁴⁶.

En relación al *por qué* de la eficiencia, ésta tiene un doble trasfondo ético, resguardar una correcta utilización de los recursos públicos para los fines previstos y asegurar una medida de justicia a todos los justiciables.

Por una parte, la correcta utilización de los recursos públicos es una exigencia de cualquier servicio público. Eficiencia, en esta versión, se asocia a situaciones donde no hay derroche, donde la sociedad dispone del máximo bienestar posible con los recursos que dispone⁴⁷. Este criterio ha sido recogido por la Corte Europea de Derechos Humanos, que ha establecido que las autoridades nacionales tienen derecho a tomar en consideración el objetivo de eficiencia en el proceso civil y que este objetivo puede justificar ciertas restricciones sobre la extensión y forma de participación a la cual, las partes tienen derecho⁴⁸.

Por la otra, asegurar una medida de justicia a todos los justiciables, esto es, resultados de calidad, en plazos y costos acotados, sólo es posible con una distribución eficiente de los escasos recursos públicos. Este criterio, en cuanto permite que los recursos estén a disposición de la masa de justiciables y en especial, para personas de ingresos limitados, asimismo, ha sido reconocido por la Corte de Estrasburgo⁴⁹.

En cuanto al “para qué” de la eficiencia, Taruffo ensaya una respuesta a esta interrogante desde una perspectiva que compartimos, esto es, desde los objetivos del proceso civil, señalando que un sistema procesal es eficiente “... cuando es razonablemente rápido y económico pero también cuando está estructuralmente orientado a alcanzar decisiones completamente informadas, correctas y fiables, en todos los aspectos de la controversia”⁵⁰.

Según nuestra propuesta el principio de eficiencia en la justicia civil, debe abarcar la tridimensionalidad de objetivos del proceso civil y su alcance para la masa de casos. La eficiencia debe exceder la pura consideración del caso individual, la que, sin duda, es necesaria. Esta idea de un principio de eficiencia en la justicia civil con la doble perspectiva del caso individual y del conjunto de los casos del sistema, es formulada por Caponi, para quién, podría ser tentativamente expresado como un “acceso a los tribunales y a una efectiva protección de los derechos en un proceso justo, provisto por la ley de un modo eficiente, asignando para cada caso una porción adecuada de los recursos de los tribunales, tomando en consideración la necesidad de asignar recursos para los otros casos”⁵¹.

En palabras de Cadiet “Toda reforma del procedimiento civil y más ampliamente, todo elección procesal, no pueden hoy ser concebidas sino como el resultado de un arbitraje constante y necesario, entre un principio de eficiencia y un principio de equidad. Es solo equilibrando estos dos principios que puede medirse la calidad de un proceso y, por tanto, de la justicia. Un

46.- TARUFFO (2009), p. 246.

47.- PASTOR (1993), p. 39.

48.- SETTEM (2016), p. 85.

49.- SETTEM (2016), pp. 85–87.

50.- TARUFFO (2009), pp. 247–248.

51.- CAPONI (2016a), p. 154.

proceso de calidad es un proceso conforme a la vez a los principios de equidad y de eficacia”⁵².

En este contexto, el *case management* debería reflejar el derecho a un juicio justo y acceso a la justicia; justicia procesal en términos de un trato justo, imparcial y equitativo; una demora razonable y finalmente, eficiencia, la que debería reflejarse en bajos costos, plazos acotados y procesos de trabajo adecuados⁵³.

3. El control judicial del proceso

El control judicial del proceso ha sido una estrategia considerada, desde la mitad del siglo XX, como una mega tendencia del proceso civil⁵⁴. De hecho, la respuesta relativamente uniforme de los sistemas judiciales para las problemáticas que hemos descrito, ha sido entregar mayores responsabilidades al juez para controlar el progreso de la litigación⁵⁵.

Así, tanto los países de las tradiciones del *common law* como los de *civil law*, muestran un cambio o convergencia hacia la imposición de un control sobre el progreso de la litigación civil⁵⁶. La convergencia se refiere entonces, a la asunción compartida que existe una relación entre un juez activo en el manejo de la litigación y una mejora en la eficiencia⁵⁷.

El supuesto, en este sentido, es que la visión liberal individualista del proceso civil genera problemas tanto de demoras como de costos y que un funcionamiento deficiente del sistema afecta no sólo a las partes sino que a la comunidad toda, lo que, en último término, constituye un menoscabo sensible del ordenamiento jurídico. La visión contemporánea dominante es que estos intereses sólo pueden ser mantenidos a raya por un judicial activo que dirija el proceso de litigación y sea capaz de prevenir tácticas perjudiciales.

Se parte de la base, como indica Pérez Ragone que “el rol ilimitado de la libertad de las partes puede afectar la fijación de los hechos, la determinación de la verdad, y con ello la inversión de costo y tiempo verdaderamente necesario para un proceso. El juez efectivamente no debiera asumir un rol de pasivo frente a las conductas estratégicas y dirección exclusiva y excluyente de las partes”⁵⁸.

Según esta perspectiva, el *judicial case management* propone que sean los jueces quienes deben finalmente asegurar que los recursos entregados a las disputas individuales sean proporcionales a la complejidad e importancia de cada disputa y al hacerlo, deben tomar en cuenta los intereses de todos los justiciables.

Sin embargo, este control judicial no excluye la participación de las partes litigantes y sus asesores. En la mayoría de los sistemas legales, ellos deberían cooperar para alcanzar los varios objetivos que se han enunciado, algo que puede ser exigido, desde que ellos están haciendo uso de un servicio público financiado considerablemente por el dinero de los contribuyentes⁵⁹.

52.- CADDIET (2013), p. 33.

53.- NG (2008), p. 104.

54.- DOMEJ (2009), p. 78.

55.- ELLIOT (1986), p. 317; BRAZIL (1981), p. 890.

56.- JOLOWICZ (2003), pp. 281–295.

57.- ANDREWS (2012), pp. 253–289.

58.- PÉREZ RAGONE (2014), p. 525.

59.- NG (2008), p. 104.

En el derecho comparado este ideal de leal cooperación se manifiesta y se asegura de diversos modos. Las medidas más visibles van desde el reconocimiento explícito de un deber de cooperación⁶⁰, la aceptación que las partes puedan alcanzar acuerdos que permitan adecuar el procedimiento a los requerimientos concretos del caso individual⁶¹ hasta la imposición de sanciones en caso de inobservancia de las obligaciones impuestas por el juez para el desarrollo del proceso⁶².

En estos materiales veremos cómo un adecuado *case management* supone cooperación efectiva entre las partes, sus abogados y los jueces. Sin embargo, depositar toda la confianza sólo en la cooperación entre los intervinientes del proceso judicial no parece suficiente para asegurar los diversos objetivos del sistema de justicia. Por esta razón, se ha propuesto que sean los jueces quienes asuman la responsabilidad de controlar el proceso de litigación articulando los intereses públicos y privados del proceso.

Según esto, 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 del sistema adversarial. Por el contrario, aparece una nueva imagen juez activo-partes activas, que se genera a partir del control y gestión judicial de la litigación, en un entorno que promueve y supone la cooperación de las partes en el desarrollo del proceso.

60.- CADIET (2016), p. 85.

61.- BIAVATI (2008), pp. 10 y ss.

62.- UZELAC (2014), pp. 208–209.

03

TERCERA UNIDAD:

LA EXPERIENCIA DE ESTADOS UNIDOS, INGLATERRA Y FRANCIA

TERCERA UNIDAD:

LA EXPERIENCIA DE ESTADOS UNIDOS, INGLATERRA Y FRANCIA

En esta sección, revisaremos tres sistemas o versiones del *case management*: el procedimiento civil federal de Estados Unidos, Inglaterra y Francia. Estos sistemas recogen algunos de los modelos comparados más relevantes de *case management* y desde los cuales, se pueden identificar sus principales aspectos y características.

El *case management* norteamericano de las Reglas de Procedimiento Civil Federal (FRCP por sus siglas en inglés), nos da cuenta de un esfuerzo de algunos jueces para el manejo de sus casos y el control de la congestión de las cortes. Estos comenzaron a desarrollar prácticas, las fueron adquiriendo aceptación en el sistema judicial, recibiendo una consagración legal cada vez más intensa en la regla 16 de las FRCP.

En Inglaterra, el *case management* de las *Civil Procedure Rules* (CPR) de 1999, incorporó el *case management* como un instrumento para la realización del *overriding objective*. Se trata de una verdadera apuesta institucional que entrega a los jueces la responsabilidad de controlar la litigación civil, con el propósito de manejar los problemas de complejidad, costos y demoras, bajo criterios de proporcionalidad y justicia distributiva.

Finalmente, el *case management* en Francia por su desarrollo histórico y de cultura legal, se configura con un fuerte acento en la cooperación y la flexibilidad de los procedimientos, combinación que parece constituirse en tendencia en el ámbito comparado.

1. El case management en Estados Unidos

1.1. Introducción y síntesis evolutiva

Según Marcus, desde muchas perspectivas, el incremento del *case management* constituye el cambio más importante en el procedimiento judicial norteamericano en los últimos cincuenta años¹. En efecto, durante la mayor parte de la historia de Estados Unidos, los tribunales y los jueces se ocuparon de sus tareas sin mucha supervisión y en los casos civiles, se relegó el control sobre el desarrollo de los juicios a los abogados, orientación que parecía ser coherente con el sistema adversarial².

Sin embargo, desde mediados del siglo XX, se produjo un cambio que transformó el retardo de los juicios de un problema en una crisis. Este cambio constituía una nueva filosofía con respecto al papel de los jueces. La eficiencia del sistema judicial se convirtió en una parte de la responsabilidad del juez³.

Gran parte de esta transformación se originó en cambios en el derecho sustantivo, no del procedimiento. En la década de 1950, la legislación americana entró en una fase expansiva, impulsada por el movimiento por los derechos civiles, la responsabilidad derivada de los productos, entre otros, que permitieron accionar por la violación a dichas normas⁴. Estos movimientos se apoyaron ampliamente en la litigación. En este contexto, los tribunales comenzaron a experimentar con diferentes enfoques para preparar los juicios y acelerar su resolución⁵. De esta forma, el aumento de los litigios y el problema de los costos, motivó a que los jueces intervinieran y de esta forma, la imagen tradicional del juez entendido

1.- MARCUS (2001), p. 472.

2.- HENSLER (2003), p. 174.

3.- BELLI (1981), p. 18.

4.- MARCUS (2013), p. 13.

5.- FLANDERS (1998), pp. 309-310.

únicamente como dispensador de justicia empezó a cambiar⁶.

Además, el sistema judicial norteamericano de *laissez-faire* fue criticado y se argumentó que los tribunales debían adoptar un enfoque más eficiente en la utilización de los recursos públicos, incluido el tiempo de los jueces. Aparecieron los administradores de tribunales, esto es, profesionales que ayudaban a los jueces a administrar sus agendas⁷.

En paralelo, algunos estudios revelaron que las diferencias de efectividad entre los tribunales radicaba en los medios para mover los procesos rápidamente. Los tribunales que emplearon fuertes controles de gestión presentaban un promedio de tiempo de disposición de los casos cercano a la mitad del promedio⁸. Paralelamente, los programas de capacitación judicial enfatizaron el papel del juez como mediador, promoviendo activamente los acuerdos. Este giro en el rol de los jueces fue respaldado por la enmienda de la Regla 16 de las Reglas Federales de Procedimiento Civil en 1983 y por la promulgación de la *Civil Justice Reform Act* en 1990⁹.

Por otro lado, la *American Bar Association* (Asociación Americana de Abogados) se convirtió en un importante defensor del *case management* como un medio para reducir el retraso y los costos judiciales, convirtiendo el control del litigio en un estándar, luego en un principio aconsejable y finalmente, considerándolo como esencial¹⁰.

Por último, jueces de varios distritos reemplazaron el sistema de *master calendar* (calendario maestro) por el de *single assignment system* (sistema de asignación individual)¹¹. Bajo un sistema de calendario maestro, el caso no se asigna al juez sino hasta el día del juicio. Por lo tanto, las mociones anteriores del juicio son resueltas por un juez o diferentes jueces. En un calendario o asignación individual, cada caso se asigna a un juez que sigue con el caso, desde su ingreso hasta su terminación. En este sistema, el juez siente una mayor responsabilidad individual que bajo el sistema del *master calendar*¹².

Así, desde las técnicas relativamente informales de jueces pioneros, Estados Unidos se ha movido, para mejor o peor, hacia una era de autorizado *managerialism*¹³.

1.2. Función del case management en las Reglas Federales de Procedimiento Civil

Antes de las *Federal Rules of Civil Procedure*, los abogados buscaban prevalecer a través de prácticas estratégicas, el ocultamiento de la información y el llamado “juicio por emboscada”, es decir, cuando la evidencia es revelada sorpresivamente en el juicio¹⁴. Los redactores de las FRCP pretendían evitar tales sorpresas en el juicio, estableciendo reglas formales para el intercambio de evidencia escrita y oral previo al juicio, procedimiento denominado “*discovery*”¹⁵.

Con todo, en el origen de las FRCP, la función judicial fue ampliamente considerada como una de neutralidad entre

abogados adversarios. El papel del juez era el de un árbitro para asegurar el cumplimiento de las reglas del juego¹⁶.

En este contexto, las FRCP establecieron una nueva etapa en el proceso de litigación, entre los escritos de iniciales y el juicio, denominado *pre trial*, cuyo propósito es permitir a los litigantes prepararse para el juicio¹⁷.

Por sus objetivos e implicancias en los resultados del caso, esta etapa de *pre trial* resultó ser la fase donde las partes y los tribunales invierten la mayoría de su tiempo y esfuerzo¹⁸. La serie de nuevos pasos entre el inicio del litigio y el juicio, requería de tiempo y además, producía suficiente información o el agotamiento de los recursos de las partes lo que los inducía a alcanzar un acuerdo¹⁹.

Así, las Reglas Federales establecieron normas que proporcionaban un *discovery* que, en general, se refiere a los procesos por los que un litigante puede obligar a un adversario o un tercero a revelar, antes del juicio, información pertinente a la controversia en cuestión. La información así obtenida puede ser utilizada por un litigante para preparar su caso y también, con algunas limitaciones, puede ser ofrecido como prueba en el juicio²⁰.

El *discovery*, en consecuencia, fue diseñado, esencialmente, para prevenir los juicios por emboscada y asegurar adjudicaciones justas²¹. Asociado al *discovery*, se encuentra un procedimiento de *summary judgment* (sentencia sumaria) que está disponible cuando no existe una verdadera disputa sobre hechos materiales, lo que permitía a un juez resolver la demanda²². Este *summary judgment* constituye el procedimiento primario para evitar juicios innecesarios, y tiene una íntima conexión con el desarrollo del *discovery*²³.

En este esquema, aparecieron varios y complejos problemas en el sistema de *discovery*. Una causa principal es la regla que obliga a las partes a soportar sus propios costos del litigio, lo que fomenta el uso indiscriminado del *discovery* y alienta a las partes a cargar a sus oponentes con solicitudes de información costosas y que consumen mucho tiempo. El aumento de costos y demoras, además, puede atribuirse al hecho que las normas procesales no permiten limitar adecuadamente el alcance y la cantidad de descubrimientos permitidos²⁴. Asimismo, los abogados, entrenados en el sistema adversarial tradicional, continuaron creyendo que servir celosamente a sus clientes les requería, en muchos casos, manipular el *discovery* para frustrar y presionar a la parte contraria. Con estas presiones e incentivos el abuso se generalizó, particularmente, en los grandes casos²⁵.

La doctrina ha reconocido dos categorías de estas distorsiones, el *discovery* excesivo y el *discovery* abusivo.

En el descubrimiento excesivo una parte utiliza diferentes mecanismos para cargar a la parte contraria con voluminosas y costosas exigencias para la divulgación de la información, sin importar qué tan relacionado esté con el litigio. El descubrimiento abusivo se produce cuando una parte se niega a responder adecuadamente a la petición de la parte requirente de la información lo que, a su vez, exige buscar la intervención judicial para obligar a la divulgación. Este

6.- PECKHAM (1981), p. 770.

7.- HENSLER (2003), p. 174.

8.- MILLER (1984), pp. 20 – 21.

9.- GALANTER (2004), p. 520.

10.- PECKHAM (1984-1985), pp. 259–260.

11.- ROSENBERG (1989), pp. 2199–2200.

12.- PECKHAM (1984-1985), p. 257.

13.- ROWE (2007), pp. 192–193.

14.- MULLENIX (2014), pp. 54 y ss.

15.- BONE (2012), p. 1.

16.- MCKAY (1988), p. 818.

17.- LANGBEIN (2012), p. 131.

18.- HAZARD et al. (2004), p. 389.

19.- YEAZELL (1994), p. 639.

20.- WOLFSON (1998), p. 20.

21.- BEISNER (2010), p. 549.

22.- ISSACHAROFF y LOEWENSTEIN (1990), pp. 73 y ss.

23.- FRIEDENTHAL y GARDNER (2002), pp. 91 y ss.

24.- BEISNER (2010), pp. 549–550.

25.- PECKHAM (1984-1985), p. 256.

tipo de abuso incluye tácticas dilatorias, respuestas inadecuadas, parciales o negativa total a revelar la información. Esta negativa, en consecuencia, multiplica el costo del litigio, los gastos y la demora mediante la creación de un litigio adicional sobre temas de descubrimiento²⁶.

En efecto, el abuso del *discovery* representó una de las principales causas de retraso y congestión en el sistema judicial, lo que generó enmiendas a las Reglas Federales en 1980, 1983, 1993, 2000 y 2006²⁷. En 1983, se adoptó la norma que obligaba a los jueces a rechazar el *discovery* en situaciones en las que era desproporcionado²⁸. En 1993, otra modificación ordenó que se diera a conocer una información básica, al principio del caso, sin necesidad de una solicitud formal y permitiendo además, imponer una moratoria del *discovery* hasta que las partes se reunieran y propusieran un plan. Otras enmiendas en el año 2000 redujeron formalmente el alcance del *discovery* y en el año 2006 se añadieron disposiciones específicamente adaptadas a los problemas presentados por el *discovery* de información almacenada electrónicamente²⁹.

Estas enmiendas y otros cambios modificaron el sentido original de las Reglas Federales, profundizando el *case management*³⁰. Así las cosas, las reglas entregan una amplia discrecionalidad a los jueces para controlar la litigación, ofreciendo muchas oportunidades para adaptar el procedimiento a las necesidades de las acciones individuales³¹.

1.3. La Regla 16. Las conferencias y órdenes de case management

La Regla 16 de las FRCP originales de 1938, configuraron el “*Pre-Trial Procedure; Formulating Issues*” (Procedimiento Preliminar, Formulación de Cuestiones”), concediendo a los jueces la facultad de consultar con los abogados sobre la preparación del juicio, la posibilidad de obtener ciertas admisiones, evitar pruebas innecesarias, limitando la prueba de peritos y otros asuntos que puedan ayudar en la disposición de la acción³².

La utilidad de esta conferencia o audiencia previa, radica en preparar al juez y a los abogados de cada parte para que aquellos casos en que la contienda deba llegar hasta el final, se sustancien de la mejor manera posible³³.

En la actualidad, el contacto inicial de un juez con los abogados se genera normalmente en la conferencia regulada por la Regla 16, conocida como *preliminary pretrial conference* (conferencia preliminar previas al juicio), cuyo propósito es iniciar el *case management*³⁴. Su objetivo primario consiste en establecer una programación para el desarrollo del proceso y simplificar el proceso de *discovery*³⁵.

El *case management* envuelve dos fases básicas de la planificación previa al juicio, en la que el juez modela su estructura y supervisa su terminación rápida. En la primera fase, se planifican las actividades de *pre trial*, en la llamada *status conference* (conferencia de estado), donde el juez junto con las partes, identifican las cuestiones controvertidas, programan una

fecha límite para el *discovery*, se resuelven las mociones previas y se determina la fecha del juicio, entre otras cosas. Además, el juez puede explorar la posibilidad de un acuerdo u otro mecanismo alternativo de solución de conflictos que pueda ser adecuado para la controversia en particular. La segunda fase del *case management*, consiste en planificar el juicio propiamente dicho, donde las partes preparan las declaraciones previas al juicio y establecen objeciones a la prueba³⁶.

Las conferencias previas al juicio pueden desarrollarse según diversas modalidades, pudiendo adoptar la forma de una conversación fuera del registro, en las oficinas del juez o en una audiencia formal, en la que el juez, sin jurado, escucha a los abogados y resuelve cuestiones previas al juicio³⁷. Asimismo, es posible sostener conferencias por teléfono, ahorrando tiempo y dinero, aunque se privilegia que la primera conferencia caso sea en persona³⁸. El mecanismo de la conferencia, en consecuencia, puede ser muy informal³⁹.

Esta Regla 16 Civil fue modificada en 1983, para encarnar un mandato explícito de *case management* para el juez en cada caso civil, a menos que fuera categóricamente excluidos. Así, la palabra “*management*” hizo su primera aparición en las FRCP para evitar la prolongación del caso como un objetivo de la conferencia y el control fue favorecido, implícitamente, para otros propósitos, como desalentar las actividades dilatorias previas al juicio, mejorar la calidad de los juicios, facilitar los acuerdos⁴⁰ y mantener a los abogados alertas en el cumplimiento de los lineamientos del juez que permanece continuamente vigilante en la supervisión del desarrollo del caso⁴¹.

En 1993, la Regla 16 fue enmendada de nuevo para ampliar la autoridad de *case management* del tribunal. También se enmendó la Regla 26 (b), otorgando a los tribunales una mayor discreción para manejar el *discovery*. Otro cambio de 1993 importante fue la enmienda a la Regla 26 f) que convirtió la *discovery planning conference* (conferencia de planificación de descubrimientos) en obligatoria⁴².

Por otro lado, la Regla 1 fue enmendada para abarcar el nuevo *ethos* de *case management*, estableciendo que las FRCP deben ser interpretadas y “*administradas*” para asegurar la determinación justa, rápida y económica de cada acción y procedimiento. El propósito de esta enmienda fue reconocer el deber afirmativo del tribunal de ejercer la autoridad conferida por las FRCP, para asegurar que la litigación civil se resuelva no sólo equitativamente, sino también sin costo indebido o retraso⁴³.

Las enmiendas de 1993 a las FRCP mandataron explícitamente al juez para incorporar una orden temprana en el caso limitando el tiempo para completar el *discovery* e ingresar órdenes sobre una variedad de otros tópicos, cubriendo la casi totalidad de la gama de actividades de la litigación⁴⁴. Este poder se materializa por medio de órdenes de *case management*, que son instrucciones del tribunal diseñadas para controlar el procedimiento del caso, y, en especial, para limitar los alcances del *discovery*⁴⁵.

26.- MULLENIX (2014), pp. 59–60.

27.- BEISNER (2010), pp. 549–550.

28.- MARCUS (2008), p. 171.

29.- MARCUS (2013), p. 16.

30.- RESNIK (2000), pp. 941 – 942.

31.- COOPER (2002), pp. 1796–1798.

32.- RESNIK ((2014), p. 1803.

33.- VANDERBILT (1959), pp. 66 – 67.

34.- SCHWARZER Y HIRSCH (2017), p. 3.

35.- PECKHAM (1981), p. 772.

36.- PECKHAM (1984-1985), p. 253.

37.- LANGBEIN (2012), p. 139.

38.- SCHWARZER Y HIRSCH (2017), p. 4.

39.- PECKHAM (1981), pp. 780 y ss.

40.- ROSENBERG (1989), pp. 2199–2200.

41.- MARCUS (2003), p. 18.

42.- GENSLER (2010), p. 679.

43.- GENSLER (2010), p. 679.

44.- MARCUS ((1999), p. 102.

45.- GARNER (2011), p. 100.

De este modo, el proceso de toma de control del proceso, comienza normalmente con la emisión de una orden judicial de *case management* que establece un calendario detallado basado en las necesidades particulares del caso. A medida que avanza el caso, el juez federal puede continuar controlando estrechamente el alcance, el ritmo y la secuencia de las diversas solicitudes o mociones⁴⁶.

Como se ha dicho, el *case management*, no significa que deba aplicarse a todos los casos con la misma intensidad. Por ello, el *case management* puede ser más común en los casos de rango medio, pero las órdenes a la medida y la supervisión más frecuente se limita a los casos grandes. La Regla 16 b) permite eximir del *case management* a pequeños casos y sistemas de “*tracking*” (seguimiento), sustituyen a las órdenes judiciales. Las nuevas enmiendas al *discovery*, eximen ocho categorías de casos simples de la conferencia previa requerida a los abogados para desarrollar un plan de descubrimiento⁴⁷.

Los objetivos de las conferencias previas al juicio, están establecidos en la regla 16 (a) de las FRCP, según la cual: “*En cualquier acción, el tribunal podrá ordenar a los abogados y a cualquiera de las partes no representadas que comparezcan para una o más conferencias previas al juicio para los siguientes fines: (1) acelerar la disposición de la acción; (2) establecer un control temprano y continuo para que el caso no se prolongue por falta de gestión; (3) desalentar las actividades ineficientes previas al juicio; (4) mejorar la calidad del juicio mediante una preparación más completa; y (5) facilitar los acuerdos*”⁴⁸.

La función más importante de la conferencia es la identificación de las cuestiones relevantes del caso para reducir muchos casos aparentemente complejos a simples. Para ello, en la conferencia los jueces y abogados desarrollan un intenso cuestionamiento que permite obtener información adicional a la de los *pleadings*⁴⁹.

Por otro lado, la reunión, según el juez Peckham, constituye una verdadera advertencia a los abogados de que tienen un juez vigilante y por lo tanto, los incita a ser más diligentes con el caso. Además, permite al juez obtener una percepción de cómo será el caso y los abogados, por ejemplo, si alguno de ellos pretende que se dilate o si las partes están particularmente dispuestas a litigar todos los asuntos o deducir que uno o ambos abogados están confundidos acerca de importantes cuestiones legales o de otra índole⁵⁰.

La regla 16 (b) de las FRCP requiere que el tribunal emita una orden de programación o calendarización dentro de 60 días después de que cualquier demandado haya comparecido o dentro de los 90 días después de que la demanda ha sido notificada⁵¹.

Esta orden de calendarización, tiene un contenido obligatorio y otros permitidos.

El contenido obligatorio de la orden de programación “*debe limitar el tiempo para reunirse con las demás partes, enmendar las alegaciones, completar el descubrimiento y presentar las mociones*”⁵².

Los contenidos permitidos son, entres otros: modificar el alcance del descubrimiento; ordenar la divulgación,

46.- GENSLER (2010), p. 671.

47.- MARCUS (2001), p. 473.

48.- FRCP rule 16.

49.- SCHWARZER Y HIRSCH (2017), p. 5.

50.- PECKHAM (1981), p. 782.

51.- FRCP rule 16 (b) (2).

52.- FRCP rule 16 (3) (A).

descubrimiento o preservación de información almacenada electrónicamente; fijar fechas para las conferencias previas al juicio y para el juicio; y otros asuntos apropiados”⁵³.

Este calendario sólo puede ser modificado por una buena causa y con el consentimiento del juez⁵⁴. Para la conferencia las partes deben autorizar al menos a un abogado para hacer estipulaciones y admisiones sobre todos los asuntos que razonablemente se pueden prever para la discusión. Incluso, el tribunal puede requerir que una parte esté presente o razonablemente disponible por otros medios para considerar una posible solución⁵⁵.

En cualquier conferencia previa al juicio, el tribunal puede considerar y tomar las medidas apropiadas en los siguientes asuntos: “(A) formular y simplificar las cuestiones controvertidas, y eliminar las demandas o defensas frívolas; (B) modificar los *pleadings*, si es necesario o conveniente; (C) obtener admisiones y estipulaciones sobre hechos y documentos para evitar pruebas innecesarias, y decidir con antelación sobre la admisibilidad de las pruebas; (D) evitar evidencias innecesarias y acumulativas y limitar el uso del testimonio bajo la Regla Federal de Evidencia 702; (E) determinar la idoneidad y oportunidad de una adjudicación sumaria bajo la Regla 56; (F) controlar y programar el descubrimiento, incluyendo órdenes que afectan a revelaciones y descubrimientos bajo la Regla 26 y Reglas 29 a 37; (G) la identificación de testigos y documentos, la programación de la presentación y el intercambio de todos los escritos previos al juicio, y el establecimiento de fechas para conferencias posteriores y para el juicio; (H) referir asuntos a un *magistrate judge* o a un *master*; (I) resolver el caso y usar procedimientos especiales para ayudar a resolver la disputa cuando sea autorizado por una ley o regla local; (J) determinar la forma y el contenido de la orden previa al juicio; (K) resolver las mociones pendientes; (L) la adopción de procedimientos especiales para manejar acciones potencialmente difíciles o prolongadas que puedan involucrar asuntos complejos, múltiples partes, cuestiones legales difíciles o problemas de prueba inusuales; (M) ordenar un juicio separado según la Regla 42 (b) de una demanda, reconvenición, demanda cruzada, demanda de un tercero o de un asunto particular; (N) ordenar la presentación de pruebas en una fase temprana del juicio sobre una cuestión manejable que pudiera, sobre la base de las pruebas, constituir la base de una sentencia de derecho con arreglo a la regla 50 a) o una sentencia sobre constataciones parciales con arreglo a la regla 52 (c); (O) establecer un límite razonable en el tiempo permitido para presentar evidencia; y (P) facilitar de cualquier modo la disposición justa, rápida y barata de la acción”⁵⁶.

Después de cualquier conferencia bajo esta regla 16, el tribunal debe emitir una orden la que controla el curso de la acción a menos que el tribunal la modifique⁵⁷.

Para que estas órdenes tengan efectividad, la Regla 16 (f) establece un régimen de sanciones, aplicables de oficio o a petición de parte, si una parte o su abogado: “(A) no comparece a una conferencia de programación u otra conferencia previa al juicio; (B) no está sustancialmente preparado para participar – o no participa de buena fe– en la conferencia; o, (C) no obedece una calendarización u otra orden previa al juicio”⁵⁸.

Las sanciones específicas en caso de incumplimiento se encuentra establecidas en la Regla 37 (b) (2) (A) (ii) - (vii), y que permiten que el tribunal pueda: “(ii) prohibir a la parte desobediente apoyarse u oponerse a las demandas o defensas designadas, o introducir los hechos designados como evidencia; (iii) eliminar alegaciones en todo o en parte; (iv) suspender los procedimientos hasta que se cumpla la orden; (v) desestimar total o parcialmente la acción o procedimiento; (vi) dictar un

53.- FRCP rule 16 (3) (B).

54.- FRCP rule 16 (4).

55.- FRCP rule 16 (c) (1).

56.- FRCP rule 16 (c) (2) (A) – (P).

57.- FRCP rule 16 (c) (2) (A) – (P).

58.- FRCP rule 16 (f) (1) (A) (B) y (C).

fallo en rebeldía contra la parte desobediente; o (vii) tratar como desacato al tribunal el incumplimiento de cualquier orden, excepto una orden de someterse a un examen físico o mental⁵⁹.

Refuerzan estas sanciones, la posibilidad que el tribunal imponga a la parte, a su abogado o a ambos, a pagar los gastos razonables —incluyendo los honorarios de los abogados— debido a cualquier incumplimiento con esta regla, a menos que el incumplimiento estuviera justificado sustancialmente u otras circunstancias hagan injusta la decisión de gastos⁶⁰.

1.4. La declaración conjunta de case management (Joint case management statement)

En la actualidad, para preparar el *case management*, los jueces piden a los abogados que presenten una declaración conjunta (*joint case management statement*), antes de la conferencia, resumiendo lo esencial del caso, señalando su posición sobre los diversos ítems de la agenda de la conferencia, proponiendo un plan de programación conjunto⁶¹.

Así, por ejemplo, en el Distrito Norte de California, se ha dispuesto, por medio de una *Standing Order* (Orden Permanente) de 17 de enero de 2017, que las partes deben presentar una declaración conjunta de *case management*, que no debe exceder de diez páginas —salvo en casos extraordinariamente complejos—, incluyendo, entre otras, una breve cronología de los hechos y una declaración de las principales cuestiones de hecho en disputa, una breve exposición sin argumentación jurídica extendida, de las cuestiones de derecho, incluida la referencia a los estatutos y decisiones específicas y todas las mociones anteriores y pendientes, su estado actual y cualquier moción anticipada⁶².

Además, entre otros, se requiere información sobre si se ha dado cumplimiento completo y oportuno a la divulgación voluntaria, del *discovery* realizado hasta la fecha, si es que existe alguno, y una descripción de las revelaciones hechas, y si las partes han considerado la posibilidad de concordar una orden de *e-discovery*. También, la declaración debe contener una propuesta de cómo y cuándo la clase será certificada, si se trata de una acción de clase, como asimismo, sobre cualquier caso relacionado o procedimiento pendiente ante otro juez del mismo u otro tribunal u órgano administrativo.

En cuanto a las peticiones concretas de tutela, la *joint case management statement* debe expresar toda reparación solicitada mediante la demanda o reconvencción, incluidos los daños y perjuicios solicitados y una descripción de las bases sobre las que se calcularán.

En materia de acuerdos y ADR, la declaración conjunta debe expresar si existen perspectivas de alcanzar un acuerdo, los esfuerzos efectuados para ello, un plan específico de ADR para el caso, incluyendo una descripción de los *discovery* o mociones que pueden ser claves o necesarios para posicionar a las partes a negociar.

Las partes también pueden señalar las cuestiones que pueden ser reducidas o eliminadas por acuerdo o por moción, sugerencias para agilizar la presentación de las pruebas en el juicio, por ejemplo, a través de resúmenes o hechos estipulados, y cualquier solicitud para separar cuestiones en controversia, demandas o defensas.

59.- FRCP rule 37 (b) (2) (A) (ii) - (vii).

60.- FRCP rule 16 (f) (2).

61.- SCHWARZER Y HIRSCH (2017), p. 4.

62.- *Standing order for all judges of the northern district of California. Contents of joint case management statement*, (2017) p. 1.

Finalmente, también debe consignar una propuesta de cómo seguirá el procedimiento y su programación⁶³.

1.5. El acuerdo como objetivo de la Regla 16

La Regla 16 de las Reglas Federales de Procedimiento Civil fortaleció la gestión del juez en la intermediación de los acuerdos, lo que se convirtió en un objetivo explícito de las conferencias de *pre trial*⁶⁴. por lo que los litigantes fueron frecuentemente alentados para alcanzar acuerdos sobre sus disputas más que a perseguir una sentencia⁶⁵. Además los programas de capacitación han enfatizado el papel del juez como mediador, promoviendo activamente los acuerdos. Este giro a los jueces como promotores de acuerdos y gestores de casos fue respaldado por las enmiendas de la Regla 16 de las FRCP en 1983 y luego por la promulgación de la *Civil Justice Reform Act* en 1990⁶⁶.

Estos propósitos están reforzados por la regla 68 de las FRCP, según la cual una oferta de acuerdo puede ser hecha al iniciarse el procedimiento. En caso de ser rechazada y posteriormente la sentencia otorga menos que la cantidad inicialmente ofrecida, el litigante que la rechazó debe pagar los costos incurridos con posterioridad a la oferta⁶⁷.

Esta inclinación a promover los acuerdos ha sido fuertemente criticada. Se ha dicho que las órdenes de la etapa previa al juicio y las que estructuran el juicio están diseñadas, en parte, para crear presión a fin de lograr un acuerdo. En ese sentido, se ha dicho que el *case management* es un mecanismo que fomenta la desaparición de los juicios⁶⁸.

2. El case management en Inglaterra y Gales

2.1. Introducción. Lord Woolf y sus Reportes sobre Acceso a la Justicia

La reforma al proceso civil inglés surge de una investigación desarrollada por Lord Woolf, quién diagnosticó una serie de problemas, de los cuales la complejidad, el retraso y los costos eran los principales⁶⁹. Estos eran asociados a la naturaleza descontrolada de la litigación y en especial a la falta de una responsabilidad judicial clara para la gestión de los casos⁷⁰. En Inglaterra, donde el principio dominante era un concepto adversarial puro, las partes eran quienes dictaban la forma, contenido y desarrollo de la litigación⁷¹.

Como consecuencia de este diagnóstico, el esfuerzo de reforma de Woolf y las reglas procesales civiles que siguieron, fueron dirigidas al *judicial case management*⁷².

La Sección II del Reporte Provisional (*Interim Report*) de Lord Woolf⁷³, se titula “*Case Management*” y los primeros

63.- Ibid, pp. 2-3.

64.- LANGBEIN (2012), pp. 141 – 144.

65.- HENSLER (2014), pp. 49-50.

66.- GALANTER (2004), p. 520.

67.- FRCP rule 68.

68.- THORNBURG (2010), p. 1265.

69.- MICHALIK (1999), p. 117.

70.- LORD WOOLF (1996) *Access to Justice Interim Report*, Chapter 3.

71.- ANDREWS (2000), pp. 21-22.

72.- PEYSNER (2014), p. 3.

73.- LORD WOOLF (1996) *Access to Justice Interim Report*.

dos capítulos de esta sección (Capítulos 5 y 6), son titulados respectivamente “*The need for case management*” y “*The approach to case management*”. En estos capítulos se concluye que para asegurar que los casos se resuelvan por medios apropiados y proporcionales, el tribunal debe disponer de los medios para garantizar que los limitados recursos que disponen puedan desplegarse de la manera más eficaz, para el beneficio de todos los involucrados en la litigación civil⁷⁴.

En este orden de ideas, resulta que para Woolf, el *case management*, en cuanto mecanismo de control judicial de la litigación, era necesario para asegurar tanto la proporcionalidad -entendida como enfoque para operativizar el acceso a la justicia- como para la racionalización los recursos de las partes y del sistema de justicia, esto es, los costos privados y públicos de la litigación.

En consecuencia, la medida fundamental adoptada fue transferir el control del proceso desde las partes al tribunal, para asegurar que la disputa fuera tratada por un proceso apropiado y expedito, atendidas las necesidades del caso en cuestión⁷⁵.

2.2. Configuración general y funciones del case management en las CPR

En Inglaterra el *judicial case management* constituye el medio más importante para el logro del *overriding objective*⁷⁶. En la práctica el procedimiento civil es el *case management*, porque la mayoría de los casos no llegan a juicio⁷⁷.

El *case management* de las *Civil Procedure Rules* tiene tres funciones principales: I) alentar a las partes a la mediación cuando ello sea practicable; II) evitar que el caso progrese de un modo muy lento e ineficiente; III) asegurar que los recursos judiciales sean distribuidos proporcionalmente como es solicitado por el *overriding objective* de la regla 1.1, que pide que la corte y las partes consideren los requerimientos en competencia de otros litigantes que desean tener acceso a las cortes⁷⁸.

En relación al procedimiento, en términos generales, el *case management* abarca tanto la etapa de *pre trial* como la de juicio mismo y se refiere a temas tales como fomentar la cooperación entre las partes, ayudarlas a resolver por un acuerdo todo o parte del caso, identificar tempranamente las cuestiones controvertidas del caso, eliminar sumariamente algunos asuntos y decidir el orden en que las cuestiones deben resolverse, establecer la programación para la realización del juicio y decidir si un paso propuesto es rentable en términos de costo-efectividad, teniendo en cuenta el tamaño de la demanda⁷⁹.

El *case management* en consecuencia, implica entregar el control del proceso de litigación al tribunal⁸⁰. Para estos efectos, las *Civil Procedure Rules* le confieren a los tribunales diversos y extensos poderes. Estos son esencialmente de dos clases: poderes de gestión (*management*) y de cumplimiento (*compliance*). Los primeros son usados para controlar la conducción de la litigación por medios tales como establecer calendarios, dirigir la preparación del juicio, regular la forma del juicio y las audiencias. Los segundos, habilitan a la corte para manejar el fracaso o incumplimiento de la parte con los requerimientos que son impuestos por las normas, *practice directions* u órdenes del tribunal⁸¹.

74.- LORD WOOLF (1996) *Access to Justice Interim Report* Chapter, Ch.5, sección 1.

75.- ZUCKERMAN (2007), p. 2.

76.- NEUBERGER (2012), p. 5.

77.- En Inglaterra y Gales, un 95% de los casos no llega a juicio. DARBYSHIRE (2015), p. 1.

78.- ANDREWS (2013), t. I, p.198.

79.- CPR Rule 1.4.

80.- CLARKE (2009), p. 45.

81.- ZUCKERMAN (2013), p. 527.

Además de los poderes de cumplimiento contenidos en las *Civil Procedure Rules*, se reconoce que la Corte tiene una jurisdicción inherente para proteger el proceso de un uso incorrecto o abusivo⁸².

Con estos antecedentes generales, revisaremos a continuación la configuración del *case management* en la experiencia de las *Civil Procedure Rules* de Inglaterra y Gales.

2.2.1. El case management: una función de los jueces para el cumplimiento del objetivo predominante

2.2.1.1. Relación entre case management y el overriding objective

Las *Civil Procedure Rules* de la reforma inglesa de 1998 giran en torno del *case management*, lo que no sólo supone una intervención más activa del juez en un proceso particular, sino también el equilibrio de los recursos entre el tratamiento de éste y la sustentabilidad de todo el sistema judicial⁸³.

En este contexto, la esencia del *case management* busca asegurar que cada caso ocupe una cantidad proporcional de recursos judiciales y de las partes, que las reales cuestiones en disputa sean identificadas y concentradas tempranamente por la corte y las partes, y que las demandas sean tratadas expeditamente⁸⁴.

Se trata del *overriding objective* que consiste en “*permitir que el tribunal se ocupe justamente de los casos y a un costo proporcionado*”, lo que incluye preocupaciones sobre el tiempo y los gastos, donde la proporcionalidad juega un papel decisivo⁸⁵.

Los principios contenidos en este *overriding objective* se fundan en la noción que la administración de justicia es un ejercicio práctico, no meramente académico, que debe necesariamente tener en cuenta las inevitables limitaciones de los recursos y del tiempo. Por consiguiente, la solución de los litigios civiles debe ser gestionada de manera proporcional a las necesidades del caso y a los recursos de que disponen los tribunales⁸⁶.

De acuerdo a Sorabji, este *overriding objective*: (1) no contiene un compromiso singular de logro sustantivo de la justicia; por el contrario, contiene un compromiso igual tanto con la justicia sustantiva como con la procesal; (2) no trata la economía y la eficiencia como medios para asegurar una justicia sustantiva a través del proceso legal; en cambio, considera la economía y la eficiencia como principios que ponen un límite al compromiso del proceso civil para asegurar una justicia sustantiva y (3) requiere un enfoque riguroso por parte de los tribunales para los litigantes que no cumplen con las obligaciones procesales y que por lo tanto, no hacen un uso adecuado de un proceso justo y proporcional para que puedan perseguir la justicia sustantiva⁸⁷.

De este modo, los objetivos del sistema son ampliados y hacer justicia significa mucho más que obtener resultados que reflejen la correcta aplicación de la ley a los hechos verdaderos y es más que la justicia en los casos individuales, sino que la justicia en todos los casos.

82.- Ibid.

83.- ZUCKERMAN (2005), p. 149.

84.- ANDREWS (2013), p. 199.

85.- CPR Rule 1.1. El *overriding objective* constituye una brújula de interpretación, no es una súper norma que permita el *by-pass* de las reglas, ni lo es para usar un caprichoso *case management*. DWYER (2009), p. 73.

86.- ZUCKERMAN (2002), p. 323.

87.- SORABJI (2012), pp. 88-89.

En efecto, en la mayoría de los casos, existe un fuerte desequilibrio de poder entre las partes y para garantizar la rapidez y la imparcialidad, el tribunal debe gestionar en forma estricta y rápida, impidiendo que la parte poderosa pueda explotar la parte más débil utilizando tácticas dilatorias y acumulando los costos. De acuerdo a este enfoque, si los costos de los litigios son inasequibles, ello constituye una denegación de acceso, elemento esencial de cualquier sociedad democrática comprometida con el estado de derecho⁸⁸.

Por otro lado, para ejercer sus facultades de *case management* de manera efectiva, coherente y equitativa, los jueces necesitan criterios operativos para la toma de decisiones en los procesos, los que en las CPR se articulan en el *overriding objective*⁸⁹. Estas tres dimensiones que hay que equilibrar y poner en la relación de proporcionalidad son, en consecuencia, el tiempo necesario para adjudicar, los costos incurridos en los procedimientos y el resultado justo y correcto de un litigio⁹⁰. Para alcanzar estos objetivos de la adjudicación con limitados recursos, el tribunal debe articular normas o prioridades y aplicarlas en todos los ámbitos⁹¹.

Finalmente, para asegurar el cumplimiento del *overriding objective* y fortalecer el control de los jueces sobre la litigación civil, Lord Woolf fue más allá de la perspectiva tradicional. Así, la regla 1.3 de las CPR, impuso un deber sobre los litigantes y sus representantes de asistir a la corte para alcanzar tal objetivo. La esperanza abstracta se transformó de este modo, en una obligación⁹².

2.2.1.2. El *case management* como función de los jueces

Woolf estaba convencido que el *case management* debía ser considerado como una actividad de los jueces ya que identificar tempranamente los asuntos en conflicto del caso, disponer sumariamente de algunas cuestiones y decidir en qué orden se resolverán las otras, fijar plazos para que las partes adopten medidas concretas en el asunto y limitar la divulgación y la evidencia de expertos, son funciones judiciales⁹³.

En el Reporte Final, Woolf agregó que: “También se ha sugerido que los jueces no están bien equipados para ser gestores. No veo que el activo *case management* esté fuera de la función de un juez. Es un medio esencial para avanzar en lo que debe ser el objetivo de cualquier sistema procesal, que es tratar los casos con justicia”⁹⁴.

Al concebir el *case management* como una función de los jueces, Woolf advirtió tres potenciales problemas: el posible aumento de la carga de trabajo, la necesidad de capacitación y la falta de apoyo de los mismos jueces a las decisiones de *case management*.

En relación al primer problema, Woolf advirtió sobre el aumento de la carga de trabajo de los tribunales por efecto de hacerse cargo del *case management*, desde las etapas tempranas, lo que implica la realización de audiencias y conferencias previas al juicio. Aunque reconoció que tales preocupaciones eran comprensibles, señaló que: “Acepto que cualquier nuevo régimen imponga inicialmente cargas adicionales a quienes tienen que operarla. No obstante, las preocupaciones no toman suficientemente en cuenta las expectativas del activo *case management* por parte del tribunal... Las audiencias de

case management reemplazarán en lugar de añadir las presentes audiencias interlocutorias. Ellos deben ser vistos como un uso del tiempo con el fin de ahorrar más tiempo”⁹⁵.

En cuanto a la necesidad de capacitación para mejorar las habilidades necesarias del personal de la corte, Woolf indicó que un cambio en el rol de los jueces debía ser acompañado por un gran sistema de entrenamiento judicial⁹⁶.

Finalmente, en cuanto al tercer problema identificado, Woolf anticipó que algunos jueces procesales podían sentir que sus decisiones, por ejemplo, sobre la limitación de las pruebas o el orden en que se resolverán las cuestiones, podían ser anuladas por el juez de juicio o en apelación. Frente a este problema consignó: “En el futuro, espero que el sistema de equipo contribuya a una mayor asociación entre todos los jueces de cada tribunal y garantice la coherencia del enfoque de la tramitación de casos y el desarrollo del *case management*”⁹⁷.

Es interesante observar que en Inglaterra también se ha sugerido que los jueces podrían no sentirse igualmente satisfechos con el trabajo de *case management* en la preparación del juicio que con las tradicionales tareas de adjudicación⁹⁸.

Esta observación se relaciona con la cultura de los jueces, especialmente la percepción sobre su rol y las actividades o funciones que les confieren prestigio, lo que es muy relevante, ya que el compromiso de los jueces con el *case management* y en general, los factores personales de los jueces, resultan vitales para evaluar los alcances y beneficios que se pueden esperar o proyectar con un sistema de *case management*.

2.2.2. Los jueces procesales. El *docket system*

Las decisiones de *case management*, de acuerdo a la regla 2.4 de las CPR, pueden ser tomadas por cualquier oficial judicial, sea un juez de distrito, un *master* o juez, salvo que una regla o una dirección práctica diversa, disponga lo contrario⁹⁹. En la práctica, el proceso es fundamentalmente gestionado por jueces procesales: el *Master* en la *Royal Courts of Justice*, el juez de distrito en la *High Court* y por *district registries* en las *County Courts*¹⁰⁰.

En el Informe de Sir Rupert Jackson se propuso que se adoptaran medidas para promover la asignación de casos a jueces con experiencia relevante¹⁰¹. Además, en medida de lo posible, un caso debería permanecer con el mismo juez durante toda su vida, un enfoque comúnmente denominado “*docket system*”¹⁰². El término *docket*, se refiere a la totalidad de casos asignados a un juez individual. Así el propósito de este sistema es asegurar la continuidad judicial, con el objetivo de mejorar la eficiencia y las capacidades de la corte para gestionar activamente los casos¹⁰³. Este sistema normalmente no se aplica a los casos simples (*small claim*) o de mediana complejidad (*fast track*)¹⁰⁴.

El “*docket system*”, según Lord Neuberger, ha generado una cultura en la que los litigantes y los abogados están muy

88.- NEUBERGER (2012), p. 1.

89.- ZUCKERMAN (2015), p. 2.

90.- UZELAC (2015), p. 22.

91.- ZUCKERMAN (2015), p. 2.

92.- CLARKE (2009), p. 45.

93.- LORD WOOLF (1997) 4, p. 726.

94.- LORD WOOLF (1996), section II, Case Management, Chapter 1, Introduction, 4.

95.- LORD WOOLF (1996), section II, Chapter 1, Introduction, 5 y 6.

96.- ARMSTRONG (1995), p. 114.

97.- WOOLF (1996), section II, Case Management, Chapter 1, Introduction, 4.

98.- ANDREWS (1996), p. 180.

99.- CPR rule 2.4.

100.- ZUCKERMAN (2013), pp. 546-547.

101.- JACKSON (2009), p. 469.

102.- TAYLOR Y FITZPATRICK (2012), p. 432.

103.- SIME (2016), p. 163.

104.- Ibid.

conscientes de que el juez que es responsable y está sobre el caso en todas sus etapas- supervisará que los plazos previos al juicio sean razonablemente establecidos y mantenidos. Con ello se aseguran las dos características esenciales de un exitoso *case management*: En primer lugar, las percepciones del abogado respecto de la actitud del tribunal sobre la conducción del litigio, una percepción que es de enfoque firme, consistente y bien informada. En segundo lugar, que la fecha del juicio sea cierta, porque ha sido fijada por un juez que tiene un conocimiento detallado de la naturaleza del caso, las cuestiones a resolver y el alcance del procedimiento previo al juicio¹⁰⁵.

2.2.2.1. Poderes Generales de *case management*. La discrecionalidad judicial.

La regla 3 indica que el tribunal podrá: (a) extender o acortar el tiempo para el cumplimiento de cualquier regla, dirección práctica u orden judicial; (b) aplazar o adelantar una audiencia; (c) requerir que una parte o su representante concurra al tribunal; (d) celebrar una audiencia y recibir evidencia por teléfono o usando cualquier otro método de comunicación oral directa; (e) ordenar que una parte del procedimiento (como una reconvencción) sea tratado como un procedimiento separado; (f) aplazar la totalidad o parte de cualquier procedimiento o sentencia, tanto de manera general o hasta una fecha o evento específico; (g) consolidar procedimientos; (h) tratar dos o más demandas en una misma ocasión; (i) dirigir un juicio separado sobre cualquiera cuestión; (j) decidir el orden en que deben ser tratadas las cuestiones en disputa; (k) excluir una cuestión de consideración; (l) desestimar o entregar sentencia sobre una demanda después de una decisión sobre una cuestión preliminar; (ll) ordenar a las partes que intercambien un presupuesto de costos; (m) adoptar cualquier paso u otra orden con el propósito de gestionar el caso y promover el *overriding objective*, incluyendo una Evaluación Neutral Temprana con el fin de ayudar a las partes a resolver el caso¹⁰⁶. Además, cuando el tribunal dicta una orden puede: (a) someterla a condiciones, incluyendo una condición de pagar una suma de dinero al tribunal; (b) especificar la consecuencia del incumplimiento de la orden o de una condición¹⁰⁷.

La regla 3 de las CPR concluye prescribiendo que el poder de la corte para hacer una orden incluye un poder para variar o revocar la orden. Además el tribunal puede contactar a las partes cada cierto tiempo, para monitorear el cumplimiento de las instrucciones y las partes deben responder con prontitud a cualquier consulta del tribunal¹⁰⁸.

En general, estos poderes de *case management* terminan por configurar un procedimiento flexible, donde los jueces deben ejercer la plenitud de sus potestades para alcanzar el *overriding objective*¹⁰⁹. En este sentido, una consideración central en el *case management* es determinar si los posibles beneficios de adoptar un paso procesal en particular, justifica el costo de realizarlo. Así, una decisión que podría ser correcta y necesaria en determinados casos, podría ser desproporcionada si el beneficio obtenido con esa decisión genera un excesivo costo y complejidad o por la cantidad de recursos del tribunal que consumiría¹¹⁰.

2.2.2.1.1. *Case management* en casos de partes sin representación jurídica

En aquellos casos que al menos una de las partes no esté representada, las Civil Procedure Rules exigen que el tribunal desarrolle el *case management* considerando esta situación¹¹¹.

105.- NEUBERGER (2012), p. 10.

106.- CPR rule 3.1, párrafo 2.

107.- CPR rule 3.1, párrafo 3.

108.- CPR rule 3.1, párrafos 7 y 8.

109.- ANDREWS (2003), pp. 334 y ss.

110.- ZUCKERMAN (2013), p. 13.

111.- CPR rule 3.1.A, párrafos 1 y 2.

Así, tanto las partes como el tribunal, deben tomar como punto de partida, al redactar las instrucciones de *case management* en el *fast track* y en *multy track*, cualquier orientación estándar pertinente que se puede encontrar *on line* y adaptarlos, según sea apropiado a las circunstancias del caso. El tribunal debe adoptar tal procedimiento en cualquier audiencia que considere oportuna para promover el objetivo predominante¹¹².

Finalmente, en cualquier audiencia donde el tribunal esté recibiendo prueba, estos poderes incluyen: (a) establecer de una parte no representada, los asuntos sobre los cuales el testigo es capaz de entregar evidencia o sobre los cuales el testigo debe ser contra interrogado y (b) poner o hacer poner al testigo las preguntas que el tribunal considere apropiadas¹¹³.

2.2.2.1.2. Poderes de *case management* de oficio

Los poderes de *case management* pueden ser ejercidos de oficio o a petición de parte¹¹⁴. Cuando el tribunal se proponga dictar una orden de oficio, "(a) podrá dar a cualquier persona que pueda verse afectada por la orden, la oportunidad de presentar sus alegaciones; (b) cuando lo haga, debe especificar el tiempo y la forma en que deben efectuarse. (3) Cuando el tribunal propone (a) dictar una orden por propia iniciativa; y (b) celebrar una audiencia para decidir si hace la orden, debe dar un aviso a cada parte que pueda ser afectada por ella, a lo menos 3 días antes de la audiencia. (4) El tribunal puede dictar una resolución por propia iniciativa, sin oír a las partes ni darles la oportunidad de presentar sus alegaciones. (5) Cuando el tribunal haya dictado una orden de conformidad con el párrafo (4) (a) una parte afectada por la orden puede solicitar que se anule, se modifique o se mantenga; y (b) la orden debe contener una declaración del derecho a presentar dicha solicitud. (6) Una solicitud de acuerdo con el párrafo (5) (a) debe ser hecha - (a) dentro del plazo que el tribunal determine; o (b) si el tribunal no especifica un plazo, no más de 7 días después de la fecha en que la orden fue notificada a la parte que presentó la solicitud. (7) Si el tribunal, por propia iniciativa, desestima una alegación o rechaza una solicitud, (incluyendo una solicitud de permiso para apelar o para solicitar la revisión judicial) y considera que la demanda o solicitud es totalmente sin mérito (a) la orden del tribunal debe registrar ese hecho; y (b) el tribunal debe examinar al mismo tiempo si es conveniente dictar una orden de restricción civil"¹¹⁵.

Como se puede observar, estos poderes de *case management* de oficio son muy intensos, sin embargo, no deben entenderse como poderes que los jueces pueden utilizar a su arbitrio. Por el contrario, en la arquitectura del sistema procesal inglés de las CPR, estos poderes de *case management* se entregan para efectivizar la responsabilidad entregada institucionalmente a los jueces para controlar el desarrollo de la litigación civil. Esta responsabilidad, a su vez, está en función de asegurar el *overriding objective*, esto es, permitir a los tribunales tratar los casos de manera justa y a un costo proporcionado al asunto y a la situación financiera de las partes, asegurando un tratamiento rápido y un uso apropiado de los recursos de la Corte¹¹⁶.

2.2.2.1.3. Apelación de las decisiones de *case management*

Las apelaciones en contra de las decisiones de *case management* requieren especial consideración. Si tales decisiones pudieran ser apeladas con facilidad, el proceso podría ser paralizado por una parte que cuenta con altos recursos.

112.- CPR rule 31.A, párrafos 3 y 4.

113.- CPR rule 3.1 A, párrafo 5.

114.- CPR rule 3.3.

115.- CPR rule 3.3.

116.- CPR rule 1.1.

También una excesiva intromisión en las decisiones de *case management* por la vía de la apelación, podría debilitar la autoridad del tribunal para manejar el caso y con ello, debilitar el *overriding objective*¹¹⁷.

Por estas razones, los tribunales de apelación están dispuestos a mostrar una deferencia considerable a las decisiones de los jueces sobre el *case management*, a menos que ellas sean incorrectas o no consideren todos los factores pertinentes, sean motivadas por una consideración irrelevante o el juez ha entendido mal el propósito de la discrecionalidad¹¹⁸.

En general, se requiere de un permiso para apelar de cualquier decisión. La regla 52 de las mismas Reglas, fijan el estándar o *test* para conceder el permiso para apelar, señalando que éste puede ser dado solamente cuando: “(a) el tribunal considere que la apelación tendría una perspectiva real de éxito o (b) hay alguna otra razón imperiosa para que el recurso sea oído. (2) Una orden que da permiso bajo esta regla o bajo la regla 52.7 puede- (a) limitar las cuestiones a ser escuchadas; y b) estar sujetas a condiciones”¹¹⁹.

Sin embargo, es la *Practice Direction 52 A - Appeals*, que complementa la Regla 52 de las CPR¹²⁰, la que se refiere en especial a la apelación en relación con las decisiones de *case management*. Así, su parágrafo 4.6 establece que “Cuando la solicitud de permiso para apelar de una decisión de *case management*, la corte que se ocupa de esta solicitud puede tener en cuenta si: (a) la cuestión es suficientemente significativa para justificar los costos de una apelación; (b) las consecuencias procesales de una apelación (por ejemplo, la pérdida de la fecha del juicio) superan la importancia de la decisión de *case management*; (c) sería más conveniente determinar la cuestión en o después del juicio”¹²¹.

La necesidad de obtener el permiso para apelar, de acuerdo a las Reglas, contiene un fuerte indicio que los jueces deben apoyarse en tal permiso, en el sentido que sólo debería ser otorgado cuando las decisiones de *case management* sean tanto serias como irreversibles¹²².

2.3. Los procedimientos judiciales y el *case management*

2.3.1. El *case management* en las CPR

En las CPR existe una regulación para el *case management* de todas las etapas del conflicto. En este esquema, y para alcanzar el *overriding objective*, se articulan fases y procedimientos regulados normativamente, con espacios de intervención judicial, a un nivel individual o singular, por medio del ejercicio de los poderes de *case management*.

En efecto, existe un control de la fase previa al juicio, sujetas a específicas *pre action protocols* que regulan y controlan el intercambio de información¹²³. Luego, existe un control de los casos que se distribuyen en diversos *tracks*, en los cuales conviven las normas contenidas en las CPR con las *practice directions* o direcciones prácticas¹²⁴. En esta fase, además, los jueces ejercen un *case management* a la medida del caso, donde la intensidad de la intervención judicial

dependerá de la naturaleza y complejidad del caso.

A continuación, revisaremos la configuración general de este sistema de procesamiento del caso en sus diversas etapas.

2.3.1.1. *Pre Action Protocols (PAPs)*

Los PAPs establecen una serie de requerimientos procesales que constituyen un requisito previo para entablar un litigio. Tienen por objeto fomentar los acuerdos, y en caso que ello no se logre, reducir las cuestiones en disputa para facilitar un proceso de prueba más eficiente y rentable.

Los PAPs son una gran innovación y tienen como objetivo principal fomentar un completo intercambio de información en etapas tempranas, permitiendo que las partes logren un acuerdo, evitando los gastos e inconvenientes de la litigación formal o de permitir un eficiente *case management* del asunto, si la litigación no puede ser evitada¹²⁵.

Constituyen en consecuencia, una verdadera codificación de las mejores prácticas en el trato de demandas potenciales y disfrutan de un reconocimiento oficial¹²⁶.

En el Informe Final, Lord Woolf, señaló que la litigación debería ser menos adversarial y más cooperativa, agregando que hay una “expectativa de apertura y cooperación entre las partes desde el principio, apoyada por protocolos previos a la litigación sobre la divulgación de información y peritos”¹²⁷. Como se observa, en el trasfondo de los PAPs se identifica claramente una expectativa de cooperación o colaboración entre las partes¹²⁸.

Este mecanismo de las PAPs está enraizado en la filosofía que la litigación formal -notablemente el juicio- es una forma de resolución de disputas que debería ser considerada de último recurso¹²⁹.

Los objetivos de la *pre-action conduct and protocols*, establecen que antes de iniciar el procedimiento, el tribunal esperará que las partes hayan intercambiado información suficiente para: (a) entender la posición del otro; (b) tomar decisiones sobre cómo proceder; (c) tratar de resolver las cuestiones en controversia sin procedimientos; (d) considerar una forma alternativa de resolución de disputas (ADR); (e) apoyar la gestión eficaz de esos procedimientos; (f) reducir los costos de resolución del conflicto¹³⁰.

En general, tanto los PAPs como las *Practice Directions* (PD), en concordancia con la filosofía de Lord Woolf, deben sujetarse al principio de proporcionalidad y no deben utilizarse como un dispositivo táctico, de modo que las partes sólo adopten las medidas razonables y proporcionales para identificar, restringir y resolver las cuestiones jurídicas o de hecho. Si las partes incurren en costos desproporcionados al cumplir con cualquier protocolo de *pre-action* o *Practice Direction*, dichos costos no serán recuperables como parte de los costos del procedimiento¹³¹.

En consecuencia, las PAPs establecen códigos de práctica razonable que las partes deben seguir cuando se enfrentan

117.- ZUCKERMAN (2013), p. 1165.

118.- ANDREWS (2014), p. 87.

119.- CPR rule 52.

120.- *Practice Direction 52 A – Appeals*.

121.- *Practice Direction 52 A – Appeals, Para. 4.6*.

122.- ZUCKERMAN (2013), p. 1166.

123.- PEYSNER Y SENEVIRATNE (2006), p. 2.

124.- *Ibid*, pp. 2–3.

125.- BOWERS Y MISRA (2010), p. 14.

126.- ANDREWS (2008), p. 28.

127.- LORD WOOLF (1996), *Access to Justice Final Report, Section I, Overview, The new landscape*, 9.

128.- CRANSTON (2006), p. 150.

129.- ANDREWS (2013), p. 66.

130.- *Practice Direction (PD) Pre-action conduct, parágrafo 3*.

131.- *Practice Direction (PD) Pre-action conduct, párrafos 4 y 5*.

a la perspectiva de un litigio, los que facilitarán a las partes la obtención de la información que necesitan, mediante el uso de formularios y cuestionarios, siempre que sea posible. También serán un medio importante para promover la economía en la utilización de pruebas de peritos, en particular alentando a las partes a utilizar un único perito siempre que sea posible. Finalmente fomentarán el uso de cualquier mecanismo alternativo apropiado para la resolución de conflictos, y si el litigio resulta necesario, el cumplimiento de los protocolos debe poner a las partes en una buena posición para cumplir con la programación impuesta por el tribunal¹³².

2.3.1.2. Practice Directions (PD)

Las *practice directions* constituyen fuentes regulatorias del procedimiento civil de carácter complementario¹³³. Casi todos los aspectos de las CPR tienen una PD, las que proveen los detalles necesarios para poner en práctica los principios generales de las CPR¹³⁴.

Así por ejemplo, la parte 26, reglas 26.1 y siguientes de las Civil Procedure Rules regulan el *case management* en las etapas preliminares, la que se corresponde con la *Practice Direction 26 sobre Case Management – Preliminary Stage: Allocation and re-Allocation*, que suplementa el contenido de esa parte de las CPR¹³⁵.

En general las PD contienen información puramente explicativa, incluidas referencias cruzadas a otras secciones de las normas. Estas, sin embargo, no constituyen una interpretación auténtica sino, más bien, indicaciones generales de procedimiento¹³⁶. Si existe conflicto entre una regla de las CPR y una PD, debe prevalecer la regla. Dividir los detalles y principios entre las PD y las CPR fue una decisión deliberada para reducir la complejidad de las reglas mismas y hacerlas más fácil de entender¹³⁷.

En teoría, los procedimientos civiles ingleses deberían avanzar fluidamente. Un medio importante para lograr esta situación son precisamente las “*directions*”, que contienen instrucciones al juez sobre el curso del procedimiento en la fase previa al juicio, donde el caso es preparado para la audiencia oral principal de juicio¹³⁸.

Cuando se elaboraron las CPR una ley del Parlamento de 1997 autorizó la elaboración de las PD. Sin embargo, no todas las PD están comprendidos en la referida Ley, sino que en la *inherent jurisdiction* (jurisdicción inherente), la que no ha sido desplazada y puede justificarlas. En suma, hay dos tipos de dirección práctica, algunas tienen la autoridad normativa de estatuto y otras no.

2.3.1.3. Los Tracks procesales. Proporcionalidad

Lord Woolf propuso un *case management* para la reducción de los costos y duración de los litigios, la consecución de una proporcionalidad razonable entre el valor del asunto objeto de la controversia y el costo de su resolución judicial, lo que tiene como objetivo principal reducir la cantidad de trabajo involucrado en el litigio, y por ende, de sus costos¹³⁹.

132.- LORD WOOLF (1996) *Access to Justice Final Report, Chapter 10, paragrafo 6.*

133.- ANDREWS (2008), p. 27.

134.- O'HARE Y BROWNE (2015), p. 6.

135.- ANDREWS (2013), p. 35.

136.- JOLOWICZ (2000), p. 59.

137.- O'HARE Y BROWNE (2015), p. 6.

138.- VAN RHEE (2008), p. 20.

139.- ZUCKERMAN (1996), p. 795.

De este modo, el *case management* se asoció a un sistema de *tracks* (vías), apuntando al principio central que la corte gestionaría cada caso, no obstante, el tipo de gestión variaría de acuerdo a las necesidades del asunto, desde un control ligero hasta una gestión total.

Se trata de una regulación estandarizada de tres *tracks*, los que son utilizados dependiendo de la importancia y complejidad del caso. Los casos simples, pueden ser manejados dentro de un *small claim track*, mientras que el *multy track* puede ser usado para casos complicados. Para el resto de los casos existe el procedimiento de *fast track*¹⁴⁰. Ello supone aplicar en el tratamiento de los casos un principio de proporcionalidad¹⁴¹.

Al crear niveles distintos para el *case management*, se busca mejorar el acceso a la justicia en la litigación civil, canalizando los casos según su complejidad, costo y valor financiero.

La responsabilidad de evaluar las demandas y asignarlas a los *tracks* apropiados recae únicamente en el juez. Una vez hecha tal determinación, retiene su autoridad para adaptar la gestión del caso a la disputa, incluyendo la posibilidad de eliminar cuestiones controvertidas, resolver discrepancias fácticas e incluso desestimar demandas.

Corresponde al juez elegir cada vez, de acuerdo con distintos criterios establecidos en la ley, cuál es el *track* que mejor se adapta al caso concreto. De esta manera, se garantiza una proporcionalidad entre la complejidad de la controversia y la complejidad del procedimiento que se utiliza para resolverla¹⁴².

El sistema para la asignación de *tracks*, si bien es de resorte del juez, también debe considerar la voluntad de las partes, permitiéndoles presentar su visión sobre la naturaleza de sus intereses en eficiencia y calidad procesal¹⁴³. Así, la asignación a un *track* se llevará a cabo a la luz de las respuestas de las partes en un cuestionario¹⁴⁴. Este cuestionario se contiene en un formulario. Sin embargo, podría existir una audiencia antes que la asignación al *track* sea llevada a cabo. En tal instancia, se podría dispensar a las partes de completar el formulario y tratar en esa audiencia la asignación del *track*.

En general, cada *track* es definido por la cuantía de los casos, las que crean presunciones para sus asignaciones a los diversos niveles de procedimientos de primera instancia. Las presunciones iniciales ceden a otras consideraciones, y en consecuencia, un caso podría ser asignado a una categoría inferior o superior, dependiendo de sus características especiales.

De esta forma, el compromiso con la proporcionalidad, en el procedimiento civil inglés cobró un efecto estructural concreto (proporcionalidad estructural) por la introducción de los *tracks* que alinearon el procedimiento al valor y a la importancia de las demandas¹⁴⁵.

En este contexto, el *case management* sería diseñado especialmente para los casos individuales de moderada dificultad y para los casos complejos o *multy track*. Para los casos sencillos de sumas modestas (*fast track*), bastaría con un conjunto de direcciones estándar, detalladas en las Practice Directions (PD)¹⁴⁶.

140.- VAN RHEE (2008), p. 21.

141.- ZUCKERMAN (1995), pp. 155-188.

142.- TARUFFO (2009), p. 121.

143.- ARMSTRONG (1995), p.115.

144.- ANDREWS (2003), p. 40.

145.- SORABJI (2013), p. 214.

146.- ANDREWS (2005), p.167.

La estructura propuesta ha sido destacada como admirable tanto en su simplicidad y flexibilidad. Se trata de un mecanismo para economizar los recursos procesales, hasta ese momento ausente en el procedimiento inglés¹⁴⁷.

A continuación describiremos, sintéticamente, la configuración general de los *tracks* establecidos en las CPR. Esto nos permitirá observar, en concreto, como la idea de proporcionalidad se asienta estructuralmente en el sistema procesal.

2.3.1.3.1. *Small Claims*

El *small claim track* es un método proporcional para manejar de un modo sencillo, casos de limitado valor financiero.

Este *track* se utiliza para las demandas que no excedan las 10.000 Libras, o las 1000 Libras tratándose de daños personales o de reparaciones de viviendas¹⁴⁸.

En *small claim* se limita el *disclosure* y la prueba de peritos requiere permiso del tribunal¹⁴⁹. Las estrictas reglas de evidencia se relajan y se puede limitar el contra examen¹⁵⁰. El tribunal debe motivar su decisión, aunque no existe ningún requisito que se entreguen en forma escrita y la norma es que ellos se comuniquen oralmente al final de la audiencia. La apelación se sujeta a las mismas reglas de la apelación de otros casos con muy pocas variaciones, sin embargo se requiere de un permiso para apelar.

2.3.1.3.2. *Fast track*

El *fast track* se ocupa para casos sencillos que no superaran las 10.000 libras esterlinas en valor. Está diseñado para llevar los casos a juicio dentro de un plazo corto pero razonable, con costos fijos que se conocen de antemano para que los litigantes pudieran estimar su responsabilidad máxima por los costos, incluso si fracasan¹⁵¹.

En *fast track* se restringe la litigación, por ejemplo, limitando la prueba de peritos, y estableciendo un calendario que conduzca al juicio en no más de treinta semanas. Estos casos podrían ser gestionados por direcciones estandarizadas, sin atención individual de un juez procesal, aunque con disposiciones que permiten entregar direcciones específicas de *case management* en orden a restringir la litigación dentro de estrechos límites para completarla dentro de un año, y el juicio dentro de un día¹⁵².

El *fast track* generalmente es gestionado por medio de direcciones del tribunal las que son entregadas en dos etapas, en la etapa de asignación al *track* y al completar el *pre trial*¹⁵³. Las direcciones entregadas en la primera etapa se refieren a cuatro materias: *disclosure* o divulgación de documentos, intercambio de declaraciones de testigos, de peritos y fijación de la fecha del juicio o del período para su realización¹⁵⁴.

Aunque una audiencia de *case management* no debería ser normalmente requerida, la corte tiene el poder para hacerlo

a fin de entregar direcciones, cuando aparezca necesario o deseable hacerlo¹⁵⁵.

2.3.1.3.3. *Multy Track*

Este *track* se aplica cuando el valor de la demanda excede de las 25.000 libras¹⁵⁶. Además, es posible que después de realizada la asignación del caso al *fast track*, surja alguna circunstancia que indique que se pueda reasignar el caso al *multy track*. Lo mismo puede ocurrir en la situación inversa.

La regla 29 de las CPR es la que establece la forma en que se desarrollará el *case management* en *multy track*. Según esta norma, cuando se asigna un caso al *multy track*, el tribunal puede: (a) dar instrucciones para el *case management* y fijar un calendario para las medidas que deben adoptarse entre la entrega de las direcciones y el juicio; o puede (b) fijar - i) una conferencia sobre *case management*; o ii) una revisión del *pre-trial*, o ambos, y dar otras direcciones relacionadas con el *case management* como crea conveniente. (2) El tribunal fijará la fecha del juicio o el período en que el juicio tendrá lugar tan pronto como sea posible. (3) Cuando el tribunal fije la fecha del juicio o el período de juicio bajo el párrafo (2) - (a) notificará a las partes la fecha o el período; y (b) especificará la fecha en que las partes deben presentar una lista de verificación de la etapa previa al juicio¹⁵⁷.

Es importante destacar que el tipo de *case management* en *multy track*, puede variar dependiendo de la complejidad del caso. Un caso de cuantía superior a 25.000 libras, que es, sin embargo, simple, podría ser manejado con instrucciones estándar, como en el *fast track*, aunque casos más complejos, requerirán un completo *judicial case management* adecuado a las circunstancias del caso¹⁵⁸.

A diferencia del *fast track*, el tribunal no establece en esta etapa automáticamente una fecha de juicio o un período dentro del cual tendrá lugar el juicio. En su lugar, ello se arreglará tan pronto como sea posible hacerlo. Por lo tanto, el *multy track* determina un *case management* constituido, más bien, por instrucciones a la medida, según las necesidades del caso¹⁵⁹. Esta gestión activa será llevado a cabo mayormente, por medio de conferencias de *case management* y revisiones en la etapa previa al juicio¹⁶⁰.

Las partes también pueden proponer medidas a la corte sobre el *case management*. Así, la regla 29.4 de las CPR dispone que las partes deben esforzarse por acordar las instrucciones apropiadas para la gestión de los procedimientos y presentar las directrices acordadas o sus respectivas propuestas al tribunal al menos siete días antes de cualquier conferencia de *case management*. Cuando el tribunal aprueba las instrucciones acordadas o emita sus propias instrucciones, las partes serán notificadas por el tribunal y la conferencia de *case management* quedará evacuada¹⁶¹.

2.4. El case management, los acuerdos y la solución alternativa de conflictos

La regla 1.4 de las *Civil Procedure Rules* subrayan dos de las responsabilidades generales del juez durante el *case*

147.- ZUCKERMAN (1996), p. 781.

148.- CPR rule 26.6.

149.- ZUCKERMAN (2013), p. 641.

150.- APPLEBEY (1999), p. 89.

151.- LORD WOOLF (1996), Section II, Case Management, Chapter 2, Fast Track: General 1.

152.- PEYSNER Y SENEVIRATNE (2006), pp. 2-3.

153.- ZUCKERMAN (2013), p. 643.

154.- CPR part 28 y PD 28 rule 3.9.

155.- ZUCKERMAN (2013), p. 644.

156.- CPR rule 29.

157.- CPR rule 29.

158.- ZUCKERMAN (2013), p. 648.

159.- ELLIOTT Y QUINN (2009), pp. 525-526.

160.- PEYSNER Y SENEVIRATNE. (2006), pp. 2-3.

161.- CPR part 29.4.

management: ayudar a las partes a resolver la totalidad o parte del caso y fomentar que estas utilicen un procedimiento alternativo de solución de controversias, si el tribunal lo considera apropiado, y facilitar el uso de tal procedimiento¹⁶².

En Inglaterra, el reconocimiento oficial de que el fomento de los acuerdos era un objetivo explícito y representativo del sistema de justicia pública se había iniciado en los años noventa¹⁶³. En consecuencia -y como lo vimos a propósito de los PAPs- los acuerdos son un objetivo de la etapa de *pre-action*. Además, es un objetivo *case management* y parte de la política general de las *Civil Procedure Rules* incentivar a las partes para recurrir a otros métodos tales como arbitraje, mediación, conciliación, y en general, a los ADR¹⁶⁴. Incluso el tribunal tiene la facultad de suspender una acción de oficio para fomentar una solución alternativa del conflicto u otra clase de acuerdos¹⁶⁵.

Adicionalmente, Lord Woolf recomendó en su reporte final un régimen sobre ofertas para alcanzar un acuerdo, el que puede resumirse de la siguiente manera: Cualquier parte, tanto el demandante como el demandado, debería hacer una oferta para alcanzar un acuerdo, sea sobre todo el caso o a parte de éste. Estas ofertas podrían realizarse antes del inicio del procedimiento. Deben existir incentivos financieros, en particular, para alentar a los demandantes a hacer ofertas.¹⁶⁶

La parte 36 del *Civil Procedure Rules* está diseñada para proveer un sistema formal para considerar y aceptar ofertas para resolver por un acuerdo las disputas civiles¹⁶⁷.

2.5. Las partes y los abogados frente al case management.

Las *Civil Procedure Rules* imponen un deber sobre los litigantes y sus abogados de asistir a la corte para alcanzar el *overriding objective*¹⁶⁸.

Históricamente las normas estatutarias y la jurisprudencia inglesa ya habían declarado que un abogado litigante tiene como primer deber, respetar el interés abstracto de la justicia, en lugar de ser impulsados ciegamente por los vectores adversariales de los deberes contractuales, fiduciarios y profesionales con el cliente¹⁶⁹.

No obstante lo anterior, el antiguo sistema se basaba en el principio que el manejo del procedimiento correspondía a las partes y no a las Cortes. El rol del juez era reaccionar a las solicitudes de cada parte, dar direcciones sobre asuntos de hecho y de derecho en respuesta de las solicitudes de las partes. Este enfoque fue reemplazado por un activo *case management*, esto es, por un enfoque proactivo de intervención¹⁷⁰.

En este sentido, las *Civil Procedure Rules* se alejan del antiguo sistema procesal inglés en dos aspectos importantes. El primero es que la Corte tiene un rol más prominente en ordenar el proceso y su programación y, como consecuencia, hay una menor tolerancia con el incumplimiento de las partes de los tiempos límites. La segunda, más radical, es el

overriding objective que sujeta a las partes a un estándar de proporcionalidad que limita su actividad, por ejemplo, en la cantidad del *disclosure* documental o la libertad para elegir cuantos peritos puedan ser llamados, lo que no implica un control sobre la prueba, sino que se orienta a desalentar la práctica de aquellas innecesarias o inútiles¹⁷¹.

Con todo, en Inglaterra el *case management* no alteró la esencia adversarial del procedimiento civil¹⁷². El control judicial establecido en las *Civil Procedure Rules* tiene los siguientes límites en el proceso: 1) El *case management* de las *Civil Procedure Rules* no derogó el principio fundamental que la esfera de la litigación es determinada por las partes; 2) No abandonó el principio que son las partes las que deben elegir como apoyaran sus pretensiones, los testigos, documentos y el marco legal de sus solicitudes; 3) Las declaraciones de los testigos y los informes periciales son preparados sin supervisión judicial; y, 4) En el juicio los testigos y peritos son examinados y contra examinados por las partes, normalmente sus abogados, en la presencia del juez quien debe escuchar. El juez sólo puede hacer preguntas muy limitadas para clarificar¹⁷³.

3. El case management en Francia

3.1. Síntesis evolutiva

Recordemos que el procedimiento francés del *Codé de procédure civile* de 1806 fue muy liberal, poniendo el juicio en manos de las partes¹⁷⁴. Esto significaba en la práctica el dominio de éstas sobre las reglas que establecen los plazos, formas y modalidades de las actividades relacionadas al proceso¹⁷⁵.

Este modelo fue criticado por sus demoras y excesivos costos¹⁷⁶. Estas críticas dieron origen a diversas modificaciones que aumentaron el poder de los jueces y con ello, su capacidad para tomar la iniciativa y dirigir los procedimientos¹⁷⁷.

En efecto, reformas al código se dirigieron a frenar la libertad de las partes, lo que comenzó con el Decreto de 30 de octubre de 1935, que estableció el *juge charge de suivre la procédure*¹⁷⁸. Este debía seguir el caso desde sus inicios, especialmente para la reducción de las demoras indebidas¹⁷⁹. Con este fin se le dio el poder de citar a los abogados para que comparecieran ante él¹⁸⁰.

Esta reforma fracasó por la inconsistencia interna de la ley. Por un lado, debía existir una supervisión judicial sobre la conducción del procedimiento de las partes, mientras que, por otro, no debía existir ninguna desviación del principio tradicional, por temor a que el juez fuera a involucrarse activamente en la instrucción, olvidando que era simplemente el árbitro de intereses privados¹⁸¹. Esta combinación de decisiones incompatibles estaba condenada al fracaso. Si el juez ha de desempeñar un papel efectivo en la preparación del litigio, debe dársele el poder adecuado y estar preparado para usarlo¹⁸².

162.- CPR rule 1.4 (2) (a) y (f).

163.- ROBERTS (2012), p. 4.

164.- JOLOWICZ (2008), pp. 515-516.

165.- CPR rule 26.4.

166.- LORD WOOLF (1996) *Final Report, Section III, Chapter 11, Offers to Settle*

167.- SIME (2013), p.182.

168.- CPR rule 3.1.

169.- ANDREWS (2013), p. 16.

170.- TURNER (2009), pp. 79-82.

171.- ZUCKERMAN (2013), p. 538.

172.- ZUCKERMAN (2013), p. 529.

173.- ANDREWS (2013), p.17.

174.- CADDET (2011), p. 350.

175.- CARPI (2000), p. 106.

176.- VAN CAENEGEM (1987), pp. 90 y ss.

177.- WIJFFELS (2005), p. 270.

178.- NGWASIRI (1990), p. 168.

179.- WIJFFELS (2008), pp. 32 - 33.

180.- JOLOWICZ (1996), p. 203.

181.- JOLOWICZ (1996), p. 204.

182.- NGWASIRI (1990), p. 168 - 169.

Un hito importante en esta evolución se observó durante los años sesenta, por un cambio en la práctica de litigantes y jueces.

En efecto, los problemas en el control del volumen y duración de los litigios se agravaron en los grandes centros urbanos, donde la profesión legal había desempeñado un papel decisivo en frenar los intentos de reforma encaminados a desplazar su predominio. En estas circunstancias, la profesión de los abogados se reorganizó alejándose de la imagen del consejero solitario sin especialización, orientándose hacia formas de organización del tipo asociación o empresa. Por otro lado, las nuevas generaciones de jueces desarrollaron una autoconciencia, como funcionarios de un cuerpo estatal ampliamente independiente, por el cual, se sentían cada vez más responsables y más fuertemente a cargo¹⁸³.

En este contexto, el Decreto N° 65-872 de 13 de octubre de 1965 sustituyó el *juge chargé de suivre la procédure*, por el “*juge de la mise en état*”, con mayores poderes¹⁸⁴.

El *juge de la mise en état* puede traducirse técnicamente como un juez de instrucción o de preparación. Su introducción, estableció un procedimiento para la preparación del caso bajo su guía, ante el *Tribunal de Grande Instance* (tribunal general de primera instancia)¹⁸⁵.

Con el “*juge de la mise en état*”, se introdujo un mayor control judicial sobre los procedimientos civiles franceses, como veremos en la sección siguiente. De este modo, Francia fue el primer país de Europa que permitió que los jueces actuaran más como *managers* que como *umpires*¹⁸⁶. Un hito final en este desarrollo fue el Código de Procedimiento Civil de 1975 pensado como un trabajo equilibrado entre la tradición liberal de la ley francesa del Código de 1806 y la función social del proceso, heredado de las reformas realizadas en el siglo 19 bajo la inspiración de Franz Klein¹⁸⁷.

El código, de este modo, no es ni adversarial ni inquisitivo, sino que trató conciliar los principios liberales de la tradición francesa, que supone que el proceso es asunto de las partes, pero que afirma los poderes del juez para realizar esta misión de interés general que consiste en llevar a la solución más justa posible del litigio que se debe resolver¹⁸⁸.

En esta síntesis de equilibrio de poderes, al juez le corresponde velar por el adecuado y expedito desarrollo del proceso. Un fallo de la Corte Suprema de Francia, de 24 de noviembre de 1989, graficó esta concepción, al concluir que aunque las partes tienen la libre disposición del procedimiento, el rol de los jueces es asegurar que aquel progrese correctamente y dentro de un razonable período de tiempo¹⁸⁹.

En este renovado concepto de proceso civil, el procedimiento no es algo de las partes o algo del juez, sino que algo compartido por los jueces y las partes¹⁹⁰. En efecto, una característica central del *case management* francés lo constituye el énfasis puesto en la flexibilización de los procedimientos por la vía de la cooperación¹⁹¹. La flexibilidad se orienta a facilitar una mejor gestión del tiempo judicial, de modo que el tiempo invertido en los casos individuales sea proporcional a sus necesidades¹⁹².

183.- WIJFFELS (2008), p. 45.

184.- NGWASIRI (1990), p. 168.

185.- CADIET (2011), p. 340.

186.- ALLEMEERSCH (2008), p. 79.

187.- CADIET (2011), p. 366.

188.- CADIET (2011), p. 349.

189.- SOULEZ (1997), p. 745.

190.- CADIET (2011), p. 366.

191.- CADIET (2008a), pp. 133–150.

192.- CADIET (2012), pp. 3–35.

Esta apuesta hacia la cooperación constituye una tendencia en el ámbito comparado¹⁹³. Además, la importancia del ideal cooperativo también grafica que el concepto de *case management* es más amplio y no se agota en la sola idea de poderes del juez. Como indica Cabral, los contratos procesales –una de las herramientas características del *case management* francés– constituye la prueba más evidente que en el *case management* las partes a menudo tienen un papel principal¹⁹⁴.

3.2. El case management en el proceso civil francés

A continuación revisaremos los principales instrumentos del *case management* francés.

3.2.1. Las funciones del juge de la mise en etat

En los tribunales civiles de primera instancia (*Tribunal de grande instance*) se sigue un procedimiento escrito, en el sentido de que cada parte tiene que reducir por escrito sus alegaciones tanto sobre los hechos como en el derecho, en documentos llamados conclusiones. En estas conclusiones, las partes solicitan cualquier medida de investigación al juez y la producción de cualquier documento que no ha sido acompañado voluntariamente¹⁹⁵.

Es en estos tribunales *de grande instance* que existe un juez especializado a cargo del *case management*: el *juge de la mise en état*. Como su nombre lo indica, debe preparar el caso y alcanzar el “*estado*” donde puede entonces ser llevado ante el tribunal para la audiencia, para lo cual se le confirieron amplios poderes¹⁹⁶.

Desde la perspectiva de los poderes del juez se trata de un enfoque de *case management* más minimalista y menos directivo¹⁹⁷. El artículo 3 del Código de Procedimiento Civil francés, sucintamente describe que “*El juez asegura la correcta conducción del procedimiento; tiene el poder de establecer plazos y ordenar las medidas necesarias*”¹⁹⁸.

Sin embargo, varias disposiciones contenidas en los artículos 763 y siguientes del CPC –y otras que se encuentran en el Libro I sobre *principes directeurs du proces* detallan un conjunto de importantes potestades judiciales bajo el título *Instruction devant le juge de la mise en état*¹⁹⁹.

Así, según el mismo artículo 763, el *juge de la mise en etat* es el responsable de controlar la correcta conducción del procedimiento, especialmente de la puntualidad del intercambio de las conclusiones y la comunicación de los documentos²⁰⁰. También puede escuchar a los abogados y hacerles todas las comunicaciones útiles. Finalmente puede, si es necesario, emitir órdenes obligatorias para las partes. Además, el Código le confiere al juez importantes prerrogativas en la conducción de la instancia, como señalar plazos y ordenar las medidas necesarias, comprendidas entre éstas, a veces, bajo sanción (Art. 3), la facultad para tomar en consideración en el debate incluso los hechos que las partes no habrían invocado de manera especial para apoyar sus pretensiones (Art. 7, inciso 2), poder de ordenar la producción de

193.- MARTINUZZI (2017), pp. 65 y ss.

194.- CABRAL (2017), p. 16.

195.- NGWASIRI (1990), p. 168.

196.- NGWASIRI (1990), p. 169.

197.- SORABJI (2017), p. 23.

198.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 3.

199.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 763 y ss.

200.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 763.

un documento (Art. 11) y hasta de oficio, toda medida de instrucción legalmente admisible (Art. 10)²⁰¹.

Sin embargo, las partes conservan el poder de iniciativa, el poder de modificar la extensión de la labor del juez, ya sea limitándola a las calificaciones y puntos de derecho con los cuales éstas misma intentan limitar el debate (Art. 12 inciso 3) o, por el contrario, aumentándola al conferirle la misión de resolver en calidad de amigable componedor (Art. 12, inciso 4)²⁰². También, los poderes del juez están delimitados por la necesidad de respetar el objeto del litigio (Arts. 4 y 5)²⁰³ y, sobre todo, por la necesidad de respetar siempre el principio de la contradicción²⁰⁴.

En el lado estrictamente procesal, lo más importante, es que al juez le corresponde la determinación y control del calendario del procedimiento, especificando los límites de tiempo que, para cada caso, considere apropiados, manteniéndolos en revisión²⁰⁵. En este orden, debe determinar cuánto tiempo debe durar la preparación del juicio, lo que depende de la naturaleza y complejidad del caso, fija los plazos dentro de los cuales los abogados deben presentar todo tipo de documentos, alegatos y documentos solicitados por el propio juez²⁰⁶. Finalmente, supervisa el respeto de los plazos, pudiendo multar a las partes por la retención de documentos u otras pruebas, incluso anular el caso por falta de diligencia de las partes y multar a un tercero que retenga un documento vital o un elemento de prueba²⁰⁷.

Por lo que se refiere a la instrucción en el sentido de la preparación material del caso para la audiencia, los poderes del *juge de la mise en état* son sustanciales²⁰⁸. Los procedimientos civiles franceses operan sobre la base que para hacer justicia, el tribunal primero debe averiguar la verdad del caso. El tribunal se ocupa de esto al investigar los hechos y obtener la evidencia no proporcionada por las partes en sus conclusiones²⁰⁹.

Así, puede ejercer una serie de facultades de investigación, como inspeccionar lugares u objetos y realizar el examen de las partes y de testigos²¹⁰. También puede promover la conciliación, incluso parcial o aceptar, a petición de las partes, el acuerdo que le presenten²¹¹. Finalmente, y en general, puede ordenar diversas medidas de instrucción tan pronto el caso le sea asignado²¹² y controlar su ejecución²¹³.

En consecuencia, pese a la importante intervención de las partes en el *case management*, donde se asegura los intereses de estas, la normativa procesal civil francesa orienta la actividad del juez hacia objetivos inspirados en un interés público como el correcto desarrollo del proceso, la calidad de la decisión y su terminación dentro de plazos razonables.

Modificaciones posteriores al *Code de procédure civile* de 1976, han seguido reforzando el principio de cooperación entre el juez y las partes, lo que manifiesta la preocupación por la racionalización del proceso y que se expresa a través del desarrollo de lo que se denomina *judiciary management* o *judicial case management*²¹⁴. Esta racionalización busca,

por sobre todo la simplificación de los actos del proceso, especialmente por medio de la flexibilización de las formas procesales²¹⁵.

Con todo, estudios recientes han identificado que, en la práctica, los jueces no ocupan completamente los poderes con las cuales la normativa procesal los ha investido²¹⁶. Este fenómeno, según Taruffo, constituye un problema más generalizado de los países de la tradición del *civil law*²¹⁷.

En efecto, las competencias del juez de instrucción suelen utilizarse de forma reactiva²¹⁸. La planificación de los casos se lleva a cabo *on line* y, por lo tanto, los poderes del juez en este orden también han caído en desuso²¹⁹. Sin embargo, cuando ocurre una cuestión interlocutoria o probatoria, el *case management* pasa a convertirse en “*intelectual*”, en el sentido que el juez pasa a interesarse más en el contenido del caso, especialmente en la remoción de impedimentos procesales y la investigación de los hechos²²⁰.

3.2.2. Los circuitos o tracks procesales.

En los tribunales civiles de primera instancia (*Tribunal de grande instance*) que conocen de asuntos de más de 10.000 Euros, la supervisión judicial sobre el desarrollo del caso por la vía de la intervención del *juge de la mise en état* es flexible, según la complejidad del caso, con diversos *tracks* o rutas procesales²²¹.

En Francia estos *tracks* se denominan *circuits court, moyen, long* (circuitos procesales corto, mediano, largo²²², los que son operados por jueces de diferentes grados de especialización²²³, y han sido diseñados para organizar los casos con diferentes necesidades y calendarios, según la idea que cada caso sea tratado acorde a sus necesidades²²⁴.

Esta configuración manifiesta una preocupación por la proporcionalidad en el tratamiento de los casos en el proceso civil francés.

A continuación revisaremos brevemente la configuración esencial de cada uno de estos tracks.

3.2.2.1. *Circuit court o ultracourt (Circuito corto)*.

Según el artículo 760 del CPC, cuando un caso es simple, y en opinión del Presidente de la Sala a la que se asigna un caso, éste no necesita mayor preparación, después de los primeros intercambios de escritos entre las partes, puede ser enviado por una ruta corta, directamente para la audiencia. Este circuito corto, es usado también cuando el demandado no comparece a la primera audiencia²²⁵.

201.- CADIET (2000), p. 710.

202.- CADIET (2000), p. 710.

203.- CADIET (2000), p. 710.

204.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 16.

205.- JOLOWICZ (1996), p. 205.

206.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 764.

207.- NGWASIRI (1990), p. 169.

208.- JOLOWICZ (1996), p. 205.

209.- NGWASIRI (1990), p. 169.

210.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 767.

211.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 768.

212.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 771.

213.- *Code de procédure civile* (1975), artículo 777.

214.- CADIET (2011), pp. 366 y 367.

215.- CADIET (2013), pp. 35 y 36.

216.- DE WEERS (2015-2016) p. 2.

217.- TARUFFO (2009), pp. 90-91.

218.- SORABJI (2017), p. 2.

219.- DE WEERS (2015-2016), p. 2.

220.- JEULAND (2014), p. 351.

221.- JEULAND (2014), p. 351.

222.- CADIET (2008a), p. 134.

223.- ZUCKERMAN (1999), p. 22.

224.- CADIET (1999), p. 317.

225.- *Code de procédure civile* (1975) artículo 760.

En todos estos casos, el presidente declara cerrada la instrucción y fija la fecha de la audiencia, la que se puede celebrar el mismo día²²⁶. Esta última hipótesis opera como un mecanismo de aceleración del procedimiento²²⁷.

Los casos que no son asignados a la ruta corta deben seguir la ruta larga, lo que significa que la instrucción se lleva a cabo bajo el control del *juge de la mise en état*²²⁸.

3.2.2.2. Circuit Moyen (Circuito mediano)

Cuando el presidente del Tribunal considera que existe la necesidad de un último intercambio de conclusiones o documentos, fijará un plazo para este efecto, hipótesis que se encuentra regulada en el artículo 761 del CPC²²⁹.

En este caso, asignará a cada uno de los abogados el tiempo necesario para presentar sus conclusiones y, cuando corresponda, la comunicación de los documentos²³⁰.

3.2.2.3. Circuit long (Circuito largo)

En este circuito largo, los casos complejos son asignados a una cámara, donde un juez está cargo de la supervisión de la preparación o *case management* del caso.

Este *track* puede organizarse paso a paso o por medio de un calendario (*management calendar*)²³¹. Este *calendrier* fue introducido formalmente con el Decreto N° 2005-1678 de de 2005, aunque su origen se remonta a prácticas generadas en los años ochenta²³².

Normativamente, el circuito largo está regulado en el artículo 764 del CPC que dispone que el *juge de la mise en état* determinará, cuando sea necesario, el tiempo para la examinación del caso, teniendo en cuenta la naturaleza, urgencia y complejidad del caso, y después de haber escuchado la opinión de los abogados. También puede conceder extensiones de tiempo y fijar un calendario de la preparación. El calendario incluirá el número previsible y la fecha del intercambio de presentaciones, la fecha de cierre, la fecha de los debates y, en ciertos casos, la fecha de entrega de la decisión²³³. Los plazos establecidos en el calendario solo pueden extenderse en caso grave y debidamente justificado. El juez también puede referir el caso a una conferencia posterior para facilitar la resolución de la disputa²³⁴.

En la práctica, la calendarización o programación (*calendrier de la mise en état*) en los circuitos medianos y largos se verifica, entre los jueces y abogados, vía intranet. Así, en este sistema las audiencias procesales, llamadas conferencias, se verifican por medio del intercambio de *e mails*, aunque algunos tribunales ofrecen a las partes la posibilidad de reunirse en el despacho del juez si ello resulta necesario²³⁵.

Como se observa, en el circuito largo aparece claramente la diferenciación en el tratamiento de los casos, según la naturaleza, urgencia y complejidad, lo que se denomina *case management* diferenciado. Este destaca la importancia de distinguir entre los casos individuales, la cantidad de atención que necesitan de jueces y abogados, definiendo el ritmo y modo para conducir razonablemente el caso hasta su conclusión²³⁶.

3.2.3. Los contratos procesales y los acuerdos colectivos en Francia

A propósito de la calendarización o programación del caso, se abre el espacio para la celebración de acuerdos o convenciones procesales, vinculados con el *case management*. Estas convenciones pueden ser individuales o colectivas. Los primeros toman el nombre de contratos procesales y los acuerdos procesales o protocolos de procedimiento.

3.2.3.1. Los contratos procesales

Se trata de acuerdos celebrados entre el juez y las partes, durante la *mise en état*, con el fin de establecer plazos personalizados para la controversia específica²³⁷.

Estos contratos posibilitan acordar un programa de actividades, facilitando la gestión colaborativa de la instancia²³⁸. Este "*calendrier du proces*" es parte del contexto de colaboración que ha surgido en la conducción del *iter* procesal y se refiere a la gestión temporal del proceso, por medio de una planificación y determinación *in limine* de las actividades del proceso de origen negocial²³⁹.

Así, la decisión del juez está subordinada al acuerdo entre las partes y ambos se someten al acuerdo firmado. Por ello, si el calendario de sesiones debe modificarse, tanto el juez como las partes deberán justificar una causa grave. Si las partes no respetan el calendario, este se hace caduco y el juez recupera la potestad para fijar unilateralmente los plazos: la sanción es procedimental²⁴⁰.

En Francia, los contratos procesales se encuentran regulados en el artículo 764 del *Code de procédure civile*, que ya hemos visto, según el cual, en términos generales, el juez de la *mise en état* determina, el tiempo necesario para la instrucción del caso, teniendo en cuenta la naturaleza, urgencia y complejidad del caso, y la opinión de los abogados. Asimismo, el juez puede otorgar prórrogas de tiempo, y después de escuchar la opinión de los abogados, fijar un calendario para la *mise en état*, que incluirá el número previsible y la fecha del intercambio de conclusiones, la fecha de cierre, de los debates y la entrega de la decisión²⁴¹.

Sobre estos contratos procesales, Biavati ha señalado que desde un punto de vista conceptual, ellos no implican "... nada nuevo bajo el sol: esto sucede en cada procedimiento arbitral. La importancia de la experiencia francesa está en haber transferido este método (en cuanto parece, con éxito) al marco de un juicio estatal"²⁴².

Es interesante para nosotros considerar que en esta adecuación consensuada del calendario y del tiempo para el

226.- *Code de procédure civile* (1975) artículo 760.

227.- FICARELLI (2011), p. 74

228.- JOLOWICZ (1996), p. 205.

229.- *Code de procédure civile* (1975) artículo 761.

230.- *Code de procédure civile* (1975) artículo 761.

231.- JEULAND (2014), p. 353.

232.- FICARELLI (2011), pp. 69 y 70.

233.- *Code de procédure civile* (1975) artículo 764.

234.- *Code de procédure civile* (1975) artículo 764.

235.- JEULAND (2014), p. 353.

236.- ZALAR (2005), p. 57.

237.- MARTINUZZI (2017), p. 71.

238.- BERIZONCE (2014), pp. 68 y ss.

239.- FICARELLI (2011), pp. 69 y 70.

240.- CADIET (2012), p. 29.

241.- *Code de procédure civile*, 1975 artículo 764.

242.- BIAVATI (2008), pp. 10 y ss.

conocimiento y resolución del caso, aparezcan criterios como la “*naturaleza, urgencia y complejidad del caso*”. Esto significa que no todos los casos recibirán la misma cantidad de tiempo ni urgencia, lo que supone una gestión de los casos. Las situaciones de emergencia requieren decisiones inmediatas, casos complejos requieren más cuidado en la investigación preliminar de los elementos del debate, lo que justifica circuitos de velocidad variable o la participación de un juez especial, entre otros²⁴³.

Esta combinación entre flexibilidad y cooperación, no sólo está presente en Francia, sino que se encuentra inserta en un fenómeno mayor de contractualización de la justicia y del proceso²⁴⁴ y en la tendencia mundial hacia la flexibilización de los procedimientos²⁴⁵.

Así, por ejemplo, los contratos procesales también se han extendido a Brasil, donde el nuevo Código de Procedimiento Civil de 2015, prevé la posibilidad que el juez y las partes acuerden un calendario para la ejecución de los actos jurídicos procesales (art.191), incluida la obtención de pruebas (art. 357)²⁴⁶.

3.2.3.2. Los acuerdos colectivos

En Francia la contractualización dentro de la institución judicial también se ha convertido en una herramienta de *case management* o gestión de casos, con acuerdos colectivos o protocolos de procedimiento entre los tribunales y las profesiones legales, para mejorar la eficiencia.

En efecto, los jefes de las jurisdicciones comenzaron a estipular convenios colectivos con los *Bâtonniers*, es decir, los Presidentes de los Colegios de Abogados locales para regular los procedimientos judiciales, y en especial, regular en detalle la *mise en état*, o fase preliminar²⁴⁷. Estos pactos fueron inicialmente adoptados para perseguir la uniformidad entre las jurisdicciones en un sistema que permite a las partes decidir, junto con el juez, la progresión del caso²⁴⁸.

Según esto, los acuerdos colectivos de procedimiento civil constituyen protocolos de procedimiento acordados entre los tribunales y las profesiones judiciales, como abogados, procuradores o peritos, y se pueden verificar en todos los niveles de la jerarquía judicial, desde el Tribunal de casación hasta los juzgados de primera instancia y los Tribunales de apelación²⁴⁹.

Su objetivo es precisar cómo se aplican las reglas locales del procedimiento, allí donde la ley, necesariamente abstracta y general, puede contener lagunas o plantear dificultades de interpretación²⁵⁰. Un ejemplo de estos acuerdos colectivos, lo constituye el protocolo suscrito entre la barra de abogados (*le barreau*) y la Corte de Apelaciones de París de 13 de diciembre de 2011, sobre los escritos o conclusiones del caso. Estos deben abarcar primeramente cuestiones procesales, luego, y si es necesario, cuestiones sobre admisibilidad y finalmente, cualquier argumento sobre el fondo²⁵¹.

243.- *Ibidem*.

244.- CADIET (2012), pp. 3 y ss.

245.- REZENDE (2015), pp. 123 y 124.

246.- CABRAL (2017), p. 11.

247.- MARTINUZZI (2017), p. 71.

248.- *Ibidem*.

249.- CADIET (2012), pp. 30 y 31.

250.- *Ibidem*.

251.- JEULAND (2014), p. 354.

Finalmente, Cadiet afirma que las convenciones relativas al proceso se inscriben en Francia dentro de una tendencia muy clara, ligada a la decadencia del centralismo estatal y de su corolario en la categoría de la producción normativa, el legicentrismo²⁵².

4. Síntesis comparativa entre los modelos de case management de Estados Unidos, Inglaterra y Francia

Considerando que el origen y configuración específica del *case management* en cada uno de estos sistemas ya ha sido descrito en sus líneas generales, en este apartado se identifican las características o rasgos generales comunes en estas tres configuraciones procesales y dentro de ellas, las particularidades que adopta el *case management* en cada sistema.

4.1. Justificación

La justificación común del *case management* es que los mayores poderes de los jueces aparecen como una reacción a los efectos negativos del control del caso por las partes, especialmente costos, demoras excesivas y uso abusivo o estratégico de la litigación.

En esta óptica, también puede afirmarse que el *case management* constituye una estrategia o herramienta común para enfrentar los problemas de los costos y demoras, en sistemas que valoran altamente la rectitud de la decisión. De este modo, la necesidad de balancear estos objetivos con la búsqueda de un mayor nivel de eficiencia, aparece como una condición de una adecuada provisión de justicia. En Inglaterra, además, se observa una justificación especial en aumentar el acceso a la justicia, controlando los costos que generan desigualdades, por la vía de la proporcionalidad²⁵³.

4.2. Densidad normativa, intensidad de su uso y regulación de los poderes del juez

En general, el *case management* en todos los sistemas está regulado, en sus aspectos centrales, en códigos, sin perjuicio de la existencia de otras normativas de rango inferior, incluyendo reglamentos, disposiciones generales o especiales dictadas al interior del sistema judicial, órdenes judiciales e incluso, acuerdos de los litigantes.

En Estados Unidos, la Regla 16 de las FRCP sirve como la fuente primaria de autoridad para el *case management*. Se trata de una sola norma que delega explícitamente una amplia discreción, autorizando a los jueces a celebrar conferencias previas al juicio y a tomar las medidas apropiadas con respecto a una amplia gama de asuntos²⁵⁴.

En cambio, las *Civil Procedure Rules* de Inglaterra y Gales, constituyen un código que gira en torno al *case management* para alcanzar el *overriding objective*²⁵⁵. Estas dedican una sección entera a los poderes de *case management*, el que,

252.- CADIET (2012), pp. 4 y 5.

253.- LORD WOOLF (1996) Interim Report Chapter 5, sección 1.

254.- MARCUS (1993), p. 764.

255.- GIORGIANTONIO (2009), p. 12.

además, se encuentra estructurado y regulado con bastante detalle en las *pre action protocol, practice directions, tracks*, y normas que establecen un conjunto más sofisticado y completo de pautas para el ejercicio de la discreción judicial.

Finalmente, en Francia la regulación del *case management* está distribuido a lo largo del Código, tanto en el título sobre principios directores del procedimiento (arts. 1 a 24) como en los artículos 763 y siguientes del CPC, que detallan un conjunto de importantes potestades judiciales bajo el título *Instruction devant le juge de la mise en état*. Sin embargo, el ejercicio de estos poderes admite una importante intervención de las partes y en consecuencia, desde la perspectiva de los poderes del juez se trata de un enfoque de *case management*, más reactivo y menos directivo.

4.3. Objetivos o fines del case management

Otro elemento común es que el *case management* es instrumental para la consecución de ciertos objetivos centrales del sistema.

En Estados Unidos la Regla 1 de las FRCP fueron modificadas en 1993, para resaltar la importancia de reducir los costos y la demora y hacer hincapié en el valor de un activo *case management* incorporando en ello a las partes. De este modo, la actual Regla 1 señala que “*ellas deben ser interpretadas, administradas y empleadas por el tribunal y las partes para asegurar la determinación justa, rápida y económica de cada acción y procedimiento*”²⁵⁶.

En Inglaterra y Gales, los fines del *case management* están determinados por el *overriding objective*, esto es, permitir que “*el tribunal se ocupe de los casos justamente y a un costo proporcionado*”²⁵⁷. De igual modo, la regla 1.3 de las *Civil Procedure Rules*, impone un deber sobre los litigantes de asistir al tribunal para alcanzar el *overriding objective*²⁵⁸.

En Francia, el artículo 3 del Código de Procedimiento Civil francés, sucintamente describe que “*El juez asegura la correcta conducción del procedimiento; tiene el poder de establecer plazos y ordenar las medidas necesarias*”²⁵⁹. El objetivo en este sistema es alcanzar la decisión correcta, minimizando, en lo posible, la duración y costos del proceso.

4.4. Cooperación

En todos los casos se fomenta la cooperación de las partes, lo que se recoge y traduce en múltiples e importantes instituciones procesales, como las conferencias y los acuerdos procesales. Si se espera operativizar los objetivos del sistema en los procedimientos, se requiere de un *case management* y este supone cooperación.

En este sentido, Storme señala que “*la coordinación de la actividad de las partes requiere de un case management por el tribunal. Este case management, que no es una investigación inquisitiva de los hechos, sino que invita a las partes a coordinar sus actividades, es obligatoria en muchos códigos de procedimiento civil continental y ahora también en el procedimiento reformado inglés*”²⁶⁰.

256.- FRCP rule 1.

257.- CPR rule 1.1.

258.- PART 1 - Overriding Objective, Duty of the Parties, Rule 1.3.

259.- Code de procédure civile (1975), artículo 3.

260.- STURNER (2000), p. 1082.

En Inglaterra, el énfasis en la colaboración entre las partes ha sido destacada como la innovación más radical en el procedimiento luego de las *Civil Procedure Rules* y un punto de quiebre con la cultura adversarial²⁶¹. En suma, en este sistema procesal, el *case management* es ahora un esfuerzo conjunto entre los jueces y las partes²⁶².

En Estados Unidos, la idea de un *case management* cooperativo comenzó a promoverse desde los años 80 en adelante, determinando un cambio radical en la manera de administrar justicia²⁶³. Así, por ejemplo, en las notas del Comité sobre la enmienda de la regla 1 en el año 2015, se consigna que: “*La abogacía efectiva es coherente con - y de hecho depende - del uso cooperativo y proporcional del procedimiento*”²⁶⁴. Otro ejemplo importante lo constituyen las denominadas *joint case management statement*, las que manifiestan una expectativa de cooperación entre las partes y la buena fe.

En Francia, el paradigma de la cooperación lo constituyen los contratos procesales regulados en el artículo 764 del Código y los protocolos colectivos de procedimiento, que ya hemos descrito en la sección anterior.

4.5. Herramientas

En las tres jurisdicciones es posible reconocer el uso de conferencias, *tracks* procesales, generación de calendarios de procedimiento, promoción de los acuerdos y un régimen de sanciones por incumplimiento a las decisiones judiciales. Todas estas herramientas se desarrollan en la actualidad con la ayuda de tecnologías.

4.5.1. Conferencias

Las conferencias son reuniones entre el juez y las partes, con el objetivo de generar tempranamente la información necesaria para adoptar decisiones procesales adecuadas al caso²⁶⁵.

En Estados Unidos, el propósito de estas conferencia es iniciar el proceso de *case management* y su actividad primaria consiste en establecer una programación para la litigación y simplificar el proceso de *discovery*.

En Inglaterra las audiencias informales o conferencias, representan la expresión de la filosofía y práctica del control del tribunal en la gestión del *track*, constituyendo una herramienta altamente valorada por los jueces²⁶⁶.

En Francia el “*juge de la mise en état*”, también puede escuchar a los abogados y hacerles todas las comunicaciones útiles, incluso emitir órdenes obligatorias para las partes²⁶⁷.

4.5.2. Tracks

Los tracks pretenden garantizar una proporcionalidad entre la complejidad de la controversia y la complejidad del procedimiento que se utiliza para resolver.

261.- CRANSTON (2006), p. 150.

262.- TURNER (2009), p. 84.

263.- MARTINUZZI (2017), p. 70.

264.- Legal Information Institute, Notas del comité FRCP, p. 1.

265.- KAROLCZYK (2013), p. 152.

266.- PEYSNER Y SENEVIRATNE (2006), pp. 24 y ss.

267.- Code de procédure civile (1975), artículo 763.

En Estados Unidos, los tribunales han adoptado varias versiones de *tracks* los cuales son usualmente designados como “*expedito*”, “*estándar*” y “*complex*”. Estos *tracks* se diferencian en la cantidad de supervisión judicial que requieren, la calendarización y velocidad del procedimiento.

En Inglaterra también se reconocen tres *tracks* procesales, estos son, *small claims track*, *fast track* y *multi track*. Estos *tracks* buscan hacer la litigación más económica, más predecible y más proporcional al valor y complejidad de los casos individuales²⁶⁸.

En Francia, como hemos visto, estos *tracks* se denominan circuitos: *circuits court*, *moyen*, *long* (circuitos procesales corto, mediano, largo). Estos han sido diseñados para organizar los casos con diferentes necesidades y calendarios, según la idea que cada caso sea tratado acorde a sus necesidades.

4.5.3. Fijación de fechas y programación del juicio

Este mecanismo crea incentivos para que los abogados establezcan prioridades y reduzcan los temas de investigación y disputa a aquellos que crean verdaderamente relevantes, reduciendo la cantidad de recursos invertidos en la litigación²⁶⁹. De este modo, el uso de calendarios con fechas límites claros permite la planificación y alcanzar todos los pasos para la preparación del caso evitando que permanezca inactivo²⁷⁰.

En Inglaterra existen estrictos itinerarios para los casos simples, en tanto que para las disputas más complejas las Cortes determinan los pasos procesales que las partes deben cumplir y sus cronogramas.

En Estados Unidos el proceso de toma de control del proceso, comienza normalmente con la emisión de una orden judicial de *case management* que establece un calendario detallado basado en las necesidades particulares del caso. A medida que avanza el caso, el juez puede continuar controlando el alcance, el ritmo y la secuencia del proceso.

En Francia, como vimos, la programación el “*calendrier du proces*” es parte del contexto de colaboración que ha surgido en la conducción del *iter* procesal, por medio de una planificación y determinación *in limine* de las actividades del proceso de origen negocial²⁷¹.

4.6. Acuerdos

En todos los sistemas revisados se observa el uso de los acuerdos, en general, y la promoción de los mecanismos alternativos de resolución de disputas (ADR). Estas son herramientas de racionalización y manifiestan una búsqueda por promover una cultura de colaboración y cooperación.

En Estados Unidos, la promoción de los acuerdos y de mecanismos alternativos está institucionalizada en la Regla 16.

En Inglaterra un objetivo *case management* y parte de la política general de las *Civil Procedure Rules* consiste en incentivar a las partes a recurrir a otros métodos tales como arbitraje, mediación, conciliación, y en general, la resolución alternativa de conflictos. Además, tanto en Inglaterra como en Estados Unidos, en ciertos casos, la renuencia a aceptar un acuerdo puede ocasionar sanciones a las partes, las que normalmente se traducen en costos.

En Francia, en el contexto del *Code de procédure civile*, los ADR como la conciliación y la mediación son promovidos, como formas de desformalización sin que ello sea un sinónimo de desjudicialización. Además, un elemento característico del modelo francés de *case management* está representado por los contratos procesales. Finalmente, a diferencia de los esquemas de Estados Unidos e Inglaterra, el sistema francés no impone sanciones económicas a las partes que no son capaces de alcanzar un acuerdo.

4.7. Sanciones

Para que un esquema de *case management* sea efectivo, es necesario que exista un régimen de sanciones al incumplimiento de las órdenes judiciales para la conducción de la litigación. Este opera como un incentivo para la colaboración, a la vez que manifiesta una preocupación general por la proporcionalidad y el adecuado uso de los recursos judiciales, especialmente el tiempo.

En Estados Unidos, la Regla 16 (f) establece un régimen de sanciones, aplicables de oficio o a petición de parte, para el caso de incumplimiento de las órdenes adoptadas en las conferencias²⁷². Otras sanciones específicas en caso de incumplimiento permiten que el tribunal pueda, entre otras cosas, desestimar total o parcialmente la acción o dictar un fallo en rebeldía contra la parte desobediente. Finalmente, el Tribunal puede imponer sanciones adicionales a la parte, su abogado o a ambos, consistentes en pagar los gastos y honorarios de los abogados incurridos por el incumplimiento a esta regla, salvo que exista una adecuada justificación u otras circunstancias hagan injusta la decisión de gastos²⁷³.

En Inglaterra, las sanciones que los tribunales pueden aplicar están pre-determinadas por reglas o son definidas por el tribunal, las que dependerán de la clase de incumplimiento.

En Francia, al *juge de la mise en état* le corresponde velar que el retraso se reduzca al mínimo, que el caso esté preparado para que el debate de la audiencia pueda centrarse en las verdaderas cuestiones planteadas por el litigio sin necesidad de aplazamientos, por lo que puede dar direcciones e imponer sanciones si no se tienen en cuenta²⁷⁴.

268.- STAMP (2001), pp. 357 – 358.

269.- ELLIOT (1986), pp. 313–314.

270.- LEGG (2011), p. 6.

271.- FICARELLI (2011), pp. 69 – 70.

272.- FRCP rule 16 (f) (1) (A) (B) y (C).

273.- FRCP rule 16 (f) (2).

274.- JOLOWICZ (1996), p. 205.

04

CUARTA UNIDAD:

CASE MANAGEMENT EN CHILE

CUARTA UNIDAD:

CASE MANAGEMENT EN CHILE

En nuestro sistema el *case management* está comenzando a ser identificado, discutido y promovido. Se trata, en todo caso, de un estadio inicial donde sus principales manifestaciones son todavía muy recientes, diversas y algo difusas.

En efecto, el tema está recién aflorando con mayor consistencia en la doctrina especializada. Por lo mismo, es posible que algunos de sus rasgos normativos o incluso su operación práctica, se encuentren escondidos o mimetizados con otras categorías o conceptos, como sucedió en Francia, donde el *case management* en la práctica existía, pero conceptualmente se le consideraba parte de los procedimientos judiciales y de los poderes del juez para preparar el caso¹. Por estas mismas razones, no hay mucha literatura que reporte este fenómeno en los respectivos sistemas judiciales.

Con todo, si se contrasta la situación chilena con las escasas manifestaciones que se reportan en otros países latinoamericanos, aparece un denominador común en el surgimiento del *case management*: las reformas a los sistemas de justicia no penales, y especialmente, la introducción de la oralidad.

En este contexto describiremos la situación de los procedimientos reformados no penales en Chile. En estos procedimientos reformados se ha identificado un *case management* incipiente o embrionario, no sólo con ciertas bases normativas, sino que, también con algunas manifestaciones prácticas muy concretas. Sobre estas manifestaciones propondremos algunas discusiones y escenarios fácticos, a objeto de incentivar la reflexión.

Por último, tras el análisis del *case management* en los procedimientos reformados, indagaremos si el instituto tiene perspectivas favorables en la gran reforma pendiente en el sistema de justicia chileno: la Reforma Procesal Civil.

1. El case management en el sistema procesal chileno.

En Chile el *case management* es también un fenómeno muy reciente y que aparece con las reformas judiciales de los procedimientos especiales. No hay literatura sobre el tema con un tratamiento sistemático o con autonomía temática. Incluso, como veremos, se trata de un tema que se ha desarrollado sin que la mayoría de la doctrina lo haya identificado

1.- JEULAND (2018), pp. 21.

o percibido en la operatoria actual de nuestro sistema de justicia².

En este sentido, el *case management* ha pasado prácticamente inadvertido, probablemente confundido entre las cuestiones organizacionales o administrativas de los tribunales reformados y la idea general o metáfora de la dirección judicial del proceso.

En principio, podría parecer curioso afirmar que la doctrina chilena no haya reconocido suficientemente un fenómeno y al mismo tiempo, sostener que está presente en la operatoria de nuestros procedimientos reformados. Si ni siquiera el término *case management* nos parece familiar ¿cómo puede ser posible que esté operativo en los procedimientos reformados implementados hace ya varios años?

Precisamente su desconocimiento como categoría conceptual, ha permitido que se haya desarrollado el *case management* en Chile, sin que exista plena conciencia de ello. Sus manifestaciones concretas -al no estar insertas en un marco legal ni teórico claro- han sido, en el mejor de los casos, reconducidas a conceptos más tradicionales que segmentan su entendimiento como fenómeno más complejo.

En este contexto, hacer visible o develar la existencia de un incipiente *case management* en los procesos reformados, desarrollando un análisis crítico de su configuración que permita reflexionar y delinear sus proyecciones futuras, constituye un objetivo de esta sección.

En términos amplios, la implementación de un sistema de audiencias, la configuración de un nuevo modelo de administración profesional al interior de los tribunales, las expectativas generales de eficiencia que recaen sobre los sistemas de justicia, y el cambio que todo esto supuso en el trabajo judicial, propiciaron un sistema que permite y facilita la adopción de decisiones para el manejo o gestión del conjunto de casos.

Para los efectos señalados precedentemente, se analizarán, en la perspectiva del *case management*, aspectos históricos, teóricos y normativos del proceso penal, de familia y laboral. Tratándose de la reforma a los tribunales de familia, nos

2.- Con la excepción de la identificación inicial de RIEGO (2014), pp. 76 y ss.

detendremos para destacar cómo este sistema marca un hito al introducir una forma de *case management*, operativo al interior del sistema judicial, cuya experiencia y configuración influyó no sólo en el nuevo proceso oral laboral, sino que, también, permaneció en la ley de tramitación electrónica.

Con estos antecedentes, veremos, desde diversos ángulos, cómo la configuración de los procesos de familia y laboral, se corresponden con los rasgos distintivos del *judicial case management*, el que caracterizaremos, efectuando un análisis crítico de sus aspectos centrales. La descripción de éste fenómeno, permite visualizar un incipiente o embrionario *case management* en el sistema procesal chileno, asociado a una nueva forma de normatividad, que excede el campo tradicional de la legalidad en sentido estricto.

2. El punto de partida: la Reforma Procesal Penal

De acuerdo a Riego el *case management*, como tema especial en la ley procesal chilena, nace recién en el año 2000, con la reforma de los procedimientos penales³. Se comprendía que el funcionamiento regular del sistema reformado requeriría el desarrollo de métodos para manejar el volumen de los casos y los factores que afectan su progresión a través del sistema. Para cumplir con este objetivo, se hizo un fuerte esfuerzo para establecer gestores y administradores especializados en las agencias del nuevo sistema⁴.

En efecto, la oralidad que se introducía con el nuevo sistema imponía fuertes exigencias de eficiencia, especialmente, en la organización - coordinación de las audiencias y la optimización del tiempo del juez. Por esta razón, se consideró necesario concentrar a los jueces exclusivamente en las decisiones de naturaleza jurisdiccional.

En consecuencia, la idea de gestión que se introdujo con la reforma procesal penal y de *case management* a la que se refiere Riego, se enfoca, más bien, en la eficiencia general del sistema procesal penal para procesar el conjunto masivo de casos o carga de trabajo, o sea, cercano al concepto de *macro case management*.

En lo que se refiere a la actividad de los tribunales, en general, este enfoque se asocia estrechamente a la separación conceptual entre funciones jurisdiccionales y administrativas, que justificó la introducción de administradores de tribunales y con ello, la profesionalización de la gestión administrativa. Se trata más bien, del ambiente operativo de la función jurisdiccional, más cercano a la noción de *court administration* que al *case management*, propiamente tal, las que en todo caso y como hemos señalado, presentan importantes puntos de encuentro y conexión.

Este contexto hace necesario una breve revisión a la reforma procesal penal chilena, como punto de partida. Es con esta reforma que se introduce con fuerza la idea de eficiencia en el sistema de justicia, que según la experiencia comparada, viene a ser el eje o motor de los desarrollos de gestión tanto en el sistema judicial en general, como en los casos o procedimientos en particular.

3.- RIEGO (2008), pp. 339-356.

4.- RIEGO (2008), p. 350.

2.1. La introducción de la oralidad y la necesidad de eficiencia.

Racionalización y proporcionalidad

La reforma procesal penal apuntó en general, a la modernización de la gestión de la administración de justicia⁵ y a la adecuación a los estándares exigidos por los derechos humanos⁶. Ambos desafíos generaron innumerables cambios orgánicos y procesales.

Fundamental para nuestra tradición fue el reemplazo del procedimiento escrito basado en expedientes, por un procedimiento oral y público, como garantía básica de debido proceso y presupuesto de la sentencia penal. Así, uno de los objetivos fundamentales de la reforma en este sentido, fue eliminar la práctica de la delegación de funciones, desarrollada en el procedimiento penal antiguo, al amparo del procedimiento escrito⁷.

Diversas medidas se adoptaron para garantizar que las principales ideas de la reforma, se respetaran estrictamente, especialmente, que las decisiones se tomaran en una audiencia.

Asimismo, existía plena conciencia que la función más básica de un sistema de justicia penal era su capacidad para manejar el flujo de casos que recibe de una manera razonable, y que sin una gestión y supervisión de ella, era imposible esperar un buen funcionamiento del sistema, ni esperar estándares mínimos de eficiencia y calidad⁸. Así, la reforma procesal penal proyectó que el juicio oral ante el tribunal oral en lo penal, sería aplicable a un universo muy reducido de causas (10% de los casos), por lo que debían ser utilizadas formas alternativas, que fueron incorporadas en su configuración normativa⁹. En este sentido, el nuevo sistema diversificó las soluciones procesales al conflicto penal. De este modo, se incorporaron desde facultades de exclusión o selección de casos por el Ministerio Público hasta el juicio oral. El rol de racionalizador de los recursos, esto es, quien selecciona la operación de uno u otro mecanismo, es desarrollado, básicamente, por el Ministerio Público.

En este entorno, la preocupación por la eficiencia en la utilización de los recursos, debido a la constatación de su escasez, se tradujo "a) En el mismo diseño del proceso, en el que se incluyen flexibilidades y herramientas procesales idóneas para la consecución de esta meta (por ejemplo, a través de desformalización de las actuaciones o formas de juzgamiento más expeditas); b) En el diseño organizacional de las instituciones (por ejemplo, la profesionalización de la administración de los tribunales y la reorganización de éstos de manera que agrupen jueces en tribunales de administración común); c) En la creación de un Ministerio Público que, por una parte, pueda organizar la persecución de manera versátil y eficaz para responder a las cambiantes necesidades de la persecución penal y, por la otra, que racionalice el gasto en dicha persecución priorizando su utilización entre los diversos casos y delitos"¹⁰.

Por estas razones, se ha dicho que la reforma procesal penal ha dejado como enseñanza que la clave de la justicia está en la eficiencia, y la clave de la eficiencia, está en administrar la carga de causas de manera proporcional a la relevancia del interés en cuestión¹¹.

5.- PALACIOS (2011), p. 60.

6.- HORVITZ Y LÓPEZ (2002), t. I, pp. 90 y ss.

7.- RIEGO (1994), t. I, pp. 38-39.

8.- DUCE (2006), p. 1.

9.- BORDALÍ Y HUNTER (2013), p. 159.

10.- TAVOLARI (2005), p. 48.

11.- VIAL (2006), p. 717.

2.1.1. El paradigma de la separación entre funciones jurisdiccionales y administrativas. El administrador de tribunales

En la implementación de la reforma procesal penal, se constataba que la forma de gestionar los casos en un sistema oral era muy diferente a la requerida para un sistema escrito, lo que resultaba particularmente visible en la experiencia comparada¹².

Para el éxito de los objetivos del modelo, en especial, para la producción de audiencias y dejar atrás el modelo de expedientes, se requería ir más allá del mero cambio de normativa procesal¹³. Los cambios en la organización, los nuevos procesos de trabajo, exigían nuevos perfiles para los cargos que la reforma generó, especialmente para la profesionalización del despacho judicial¹⁴.

Por estas razones, resultó fundamental la decisión de establecer una nueva forma de administrar los tribunales¹⁵, lo que fue entendido como un objetivo explícito de la reforma¹⁶. De este modo, se incorporaron administradores profesionales mientras que los jueces sólo estarían a cargo de las funciones jurisdiccionales¹⁷.

Antes de la Reforma, los tribunales inferiores en Chile contemplaban un modelo único, estructurado jerárquicamente, compuesto por un juez, un secretario y personal subalterno. En este contexto, la gestión jurisdiccional y administrativa se concentraba en la figura del juez, y en alguna medida, en el Secretario del Tribunal¹⁸.

Esta concentración de funciones generaba un recargo de trabajo que afectaba la función jurisdiccional. Además, el juez sólo tenía formación jurídica, no especializada en materias de administración y gestión. También, la operación administrativa de los tribunales carecía de normas, por lo que existían tantas formas de administrar como jueces y secretarios en funciones¹⁹. Por último, cada juez incidía directamente en la selección, calificación y ascensos del personal de su tribunal, así como en la asignación de labores y cargas de trabajo. Al mismo tiempo todos estos funcionarios de distinta manera tenían una activa participación en el proceso, asistiendo al juez o jueza en la toma de decisión final, al resolver decisiones intermedias y desarrollar actos procesales de relevancia, como la toma de declaraciones.

Esta configuración, que superponía funciones administrativas y jurisdiccionales fue fuertemente criticada por ineficiente²⁰.

El nuevo sistema procesal penal, como señalábamos más arriba, requería la programación eficiente de las audiencias para manejar la carga de trabajo²¹. Esto implicaba reservar el máximo de tiempo de los jueces para resolver las cuestiones que requerían sus decisiones²².

En efecto, a diferencia del sistema escrito en los procedimientos orales las decisiones son tomadas directamente por los jueces en audiencias, donde se produce el debate entre las partes y la aportación de prueba necesaria. Organizacionalmente, el hito central ya no es el expediente, sino la audiencia. En términos cuantitativos, el recurso juez pasa a ser más significativo y los empleados ya no cumplen la función de construir la decisión judicial sino que pasan a encargarse de la organización de las audiencias²³.

Por estas razones, una innovación importante se introdujo en el diseño de la organización administrativa de los nuevos tribunales, que otorgó a un profesional toda la gestión de los procedimientos una vez que los casos se presentaban ante el tribunal.

El objetivo último de los cambios administrativos y de gestión, fue permitir que los juicios y audiencias se desarrollaran de la forma como estaba previsto en el Código Procesal Penal y evitar los problemas de otros países latinoamericanos, que tenían altas tasas de fracaso de audiencias. La estructura administrativa debía estar al servicio de los jueces, para liberar su tiempo a las funciones que les son propias.

Aparece en estas ideas un reconocimiento que lo administrativo es una pieza vital del engranaje completo del sistema y que genera efectos en lo jurisdiccional. En este sentido, Sáez señala que los Códigos procesales constituyen un conjunto de promesas para los justiciables, para cuyo cumplimiento se requiere de recursos y sobretodo de gestión²⁴.

Como puede observarse, en el proceso de reforma, la gestión tuvo un sentido instrumental. De acuerdo a esto, se afirmó que *“la introducción de técnicas de gestión modernas debe subordinarse y considerarse como instrumentos para asegurar la aplicación de los objetivos generales, más que como objetivos de reforma en sí mismos”*²⁵.

Sin embargo, con la reforma procesal penal no sólo se generó una separación conceptual entre lo jurisdiccional de lo administrativo, sino que además, los jueces perdieron el control en el manejo de su tiempo²⁶. La idea que cada juez manejara su tribunal y tiempo, haría imposible la eficiencia del sistema, que depende de la realización del mayor número posible de audiencias, cuestión que había sido propuesta con anterioridad a la reforma misma²⁷.

Los jueces, en este nuevo entorno, se concentraron en el ejercicio de la tarea jurisdiccional y todo lo referido a la gestión administrativa, se entregó a una entidad especializada que sólo desempeña estas funciones, sin inmiscuirse en labores judiciales.

Para Sáez, la delimitación conceptual entre lo administrativo y lo jurisdiccional, resultaba necesario para el funcionamiento de las nuevas organizaciones administrativas, facilitando la determinación del órgano llamado a tomar las decisiones²⁸.

2.1.2. Los Manuales de Procedimiento y la regulación de la gestión.

Los Manuales de Procedimientos, constituyeron una primera forma de regulación más detallada de la gestión administrativa de los Tribunales reformados.

12.- RIEGO Y SANTELICES (2003), pp. 42 y ss.

13.- VARGAS (2008), p. 36.

14.- BLANCO (2010), p. 102.

15.- CHAIGNEAU (2000), p. 37.

16.- RIEGO (2005), p. 126.

17.- CAROCCA (2003), pp. 20–21.

18.- HERMOSILLA (1991), pp. 68 y ss.

19.- HARASIC (1991), pp. 268–269.

20.- VARGAS (2000), pp. 361 – 362.

21.- DUCE (2007), pp. 81–82.

22.- VARGAS (2000), p. 342.

23.- VARGAS (2006), p. 81.

24.- SÁEZ (2014), p. 16.

25.- SÁEZ (1998), p. 1317.

26.- TAVOLARI (2006), pp. 121–122.

27.- LAVADOS Y VARGAS (1993), p. 24.

28.- SÁEZ (2007), pp. 148 y ss.

En efecto, como veremos un poco más adelante, las normas del Código Orgánico de Tribunales (COT) son más bien amplias, estableciendo sólo la estructura y algunos criterios generales de administración, y no una regulación detallada de ella.

En este contexto, la falta de experiencia en el sistema, había generado algunas diferencias de entendimiento entre los nuevos actores sobre los respectivos espacios de intervención que correspondían a cada uno de ellos, a la vez que una diversidad de prácticas en los nuevos tribunales penales, que no siempre respondían a los objetivos del sistema.

Estos problemas motivaron que la Corporación Administrativa del Poder Judicial, interviniera estableciendo normas de carácter interno para los tribunales, en forma de manuales de procedimientos que recogían las mejores prácticas observadas.

El detalle de estas normas no resulta posible abarcarlas en este trabajo, pero ciertos hitos resultan fundamentales ya que permiten identificar el alcance de lo que en estas primeras reformas se entendió como gestión, y por otro lado, como algunas de ellas se relacionan con la evolución de un sistema de *case management* en los procedimientos reformados.

2.1.3. Objetivo de los Manuales de Procedimiento

El cambio de modelo y particularmente, la introducción de una gestión profesional, fue un proceso muy complejo y resistido²⁹. En la práctica, la adaptación al nuevo diseño fue incremental, ya que no sólo se trataba de un cambio de estructura, sino también cultural, relacionado con el poder que ostentaban los jueces en éste ámbito³⁰.

La consecuencia más importante fue la ruptura del esquema según el cual, a cada juez corresponde un secretario y a cada secretario un equipo de trabajo, y se reemplaza por equipos especializados compartidos³¹.

Este cambio radical generó un conjunto de problemas como la falta de delimitación de las respectivas funciones, lo que se traducía en tensiones entre los jueces y la nueva estructura administrativa operativa. También se constataron diferencias en las prácticas. Estas razones plantearon la necesidad de uniformar ciertos aspectos de la gestión administrativa.

De este modo, los llamados Manuales de Procedimientos, sistematizaron las mejores prácticas en diversas materias³².

Los Manuales de Procedimientos para los Juzgados de Garantía y los Tribunales Orales en lo Penal, consignaron que estos fueron desarrollados con el fin de favorecer y agilizar los procesos administrativos al interior de los Tribunales de Justicia Penal, insertos en el proceso de modernización del sistema procesal penal. Estos documentos regulaban materias tales como “*coordinación con instituciones del sistema de justicia criminal, tecnologías aplicadas en la tramitación de causas (no sólo en cuanto a sistemas informáticos incorporados, sino también en torno a la estandarización de los mismos), mecanismos adoptados para facilitar procesos de recepción, flujo y transferencia de información al interior del sistema, notificaciones y citaciones, distribución de audiencias, registro de audiencias e instrumentos utilizados para dar a conocer el estado de tramitación de las causas a los usuarios (medios de difusión), permitiendo establecer niveles de percepción y satisfacción de usuarios, entre otras importantes materias*”³³.

29.- VARGAS (2010), p. 87.

30.- SÁEZ (2014), p. 16.

31.- ESPINOSA (2003), p. 20.

32.- VALDIVIA (2006), p. 199.

33.- CAPJ (2005 a)), p. 6; CAPJ (2005 b)), p. 6.

Como se observa, estas prácticas tienen un contenido de carácter administrativo o de gestión organizacional en la operación del sistema judicial.

2.1.3.1. Principios generales

En ambos Manuales, se incorporaron los principios de legalidad, responsabilidad, eficiencia y eficacia, como principios generales³⁴.

El principio de legalidad, estaba orientado fundamentalmente, a reforzar la autonomía del nuevo aparato administrativo y excluía a los jueces de participación en dichas funciones³⁵. Este principio se relaciona con el principio de eficiencia que se refieren a la profesionalización de las labores administrativas de apoyo a la gestión judicial, lo que importa “*entregar a los Administradores de los Tribunales el desarrollo de tales tareas, en el entendido que su gestión generará resultados más óptimos en el manejo de los recursos, en la medida que se desvincule de ella a los profesionales no especializados en esta área*”³⁶.

Finalmente, el principio de eficacia resaltaba el carácter instrumental de los procesos administrativos, por lo que deben “*tender siempre al cumplimiento cabal de los objetivos para los cuales se han implementado, por lo que su carácter instrumental supone el grado de flexibilidad necesaria para satisfacer adecuadamente las exigencias que los usuarios internos y externos demanden*”³⁷.

Como veremos más adelante, estos principios se extendieron a los tribunales reformados, y, alguno de ellos, fueron recogidos en la Ley de Tramitación Electrónica.

2.1.3.2. La Programación de audiencias y la asignación de los casos. La gestión del tiempo judicial y la no radicación.

Para los efectos de nuestro tema, resultan de especial interés dos temas. En primer lugar, en estos Manuales se comienzan a definir criterios para la distribución del tiempo judicial. En segundo lugar, se establece como principio general, que la asignación de casos no genera la radicación.

En efecto, en términos de la gestión de los casos, un aspecto relevante es determinar cuánto tiempo le dedicará el sistema al tratamiento de cada caso. El tiempo judicial se constituye, de este modo, en un recurso que requiere ser distribuido entre los distintos requerimientos derivados de los procedimientos judiciales. La determinación de cuánto tiempo se asignará a cada caso, resulta fundamental para un sistema que pretende cumplir con objetivos de justicia e igualdad. En este ámbito aparece con nitidez la necesidad de equilibrar los requerimientos de cada caso individual con los del conjunto de casos que componen la carga de trabajo del tribunal, lo que supone la existencia de criterios para racionalizar este recurso, como ya se ha destacado.

Si bien, bajo la perspectiva del *case management*, la consideración de las complejidades del caso individual debiera ser un parámetro importante, en nuestra experiencia, los criterios de distribución del tiempo de audiencias presentan un enfoque general más rígido o estandarizado, y que, como veremos, subsistió en las siguientes reformas.

34.- CAPJ (2005 a)), pp. 7 –8; CAPJ (2005 b)), pp. 6–7.

35.- Véase CAPJ (2005 a)), p. 7.

36.- CAPJ (2005 a)), p. 8.

37.- *Ibid.*

En efecto, en el Manual para los Juzgados de Garantía se establecieron pautas para programar las audiencias, incluyendo la recomendación de concentrar audiencias en bloques horarios, de acuerdo a determinados criterios, fundamentalmente por tipo de procedimiento.

Además, se consideraron algunos mecanismos de flexibilidad y adaptación permanente del sistema de programación. Así, se estableció que el Administrador del Tribunal evaluaría periódicamente, con la información estadística emanada de los juicios realizados, las variaciones presentadas que demuestren la necesidad de modificar los criterios de programación fijados, proponiendo las modificaciones pertinentes al Juez Presidente.

Por otro lado, en materia de asignación de casos al interior de los Juzgados de Garantía, se determinó, como regla general, que no debería operar la radicación, salvo que el Comité de Jueces, excepcional y fundamente dispusiera la radicación, lo que quedaría establecido en el procedimiento a que se refiere el artículo 15 del COT.

Esta idea es consistente con la conformación de un tribunal unipersonal de composición múltiple, donde la diferencia entre la figura del juez y del Tribunal es más acentuada. También lo es con un sistema de calendario maestro, donde diferentes jueces pueden intervenir en diferentes partes del proceso y con el concepto de flujo de procesos donde cada funcionario, incluyendo el juez, participa de un proceso productivo, realizando funciones determinadas previamente descritas³⁸. En este sentido, no existe una asignación de casos a jueces en particular, sino la asignación de tareas entre ellos.

En suma, los Manuales de Procedimiento se preocuparon más del problema de dar cuenta del conjunto de casos que ingresan al tribunal, que a la consideración de los requerimientos del caso individual. Esta característica, como veremos más adelante, orientó al sistema hacia la estandarización en la distribución del tiempo del tribunal, con posibilidades limitadas de flexibilidad para atender las particularidades de los casos. El criterio de la no radicación de causas, si bien en principio, no es absoluto, parece que en la práctica se ha convertido en una regla rígida. Al parecer, el sistema no aplica esta herramienta con flexibilidad, permitiendo por ejemplo, que un solo juez pueda hacerse cargo de un caso atendida su complejidad, permitiendo un tratamiento más rápido, uniforme y consistente, aprovechando la familiaridad con la causa.

2.1.3.3. Los órganos de gestión

En el aspecto administrativo, la reforma creó un modelo que contempla distintos niveles de decisión. El nivel superior, a cargo del Comité de Jueces, con atribuciones específicas en el ámbito de la administración. Un segundo nivel, constituido por el Juez Presidente, con funciones de decisión y coordinación, además de relacionarse directamente con el Administrador del Tribunal. Finalmente, en el tercer nivel se encuentra el Administrador del Tribunal, el que con la ayuda de los Jefes de Unidad y el resto de los funcionarios cumple con las tareas de administración³⁹.

La estructura administrativa a cargo del administrador del Tribunal, se relaciona con los jueces a través del juez presidente y el comité de jueces. La asignación de los casos en un tribunal específico debe ser seguir un procedimiento general y objetivo que se hace una vez al año y es aprobado por el Comité de jueces del tribunal, a propuesta del juez presidente⁴⁰.

Como se verá, y en armonía con las ideas que se han expuesto, estos órganos fueron concebidos para encargarse esencialmente, de las funciones de carácter administrativo y sólo limitadamente a decisiones de naturaleza procesal y que inciden en los casos individuales. En este ámbito, sólo es posible distinguir el denominado procedimiento objetivo y general de distribución de causas.

2.1.3.4. Continuidad del modelo de la reforma procesal penal en los Tribunales Reformados de Familia y Laboral

En la reforma a la justicia de familia, se mantuvo el criterio de la reforma procesal penal en lo que se refiere a la división de funciones jurisdiccionales de las administrativas. También la estructura pluripersonal para la organización de los Juzgados de Familia.

En efecto, el artículo 1 de la Ley 19.968, creó una judicatura especializada de familia, que forma parte del Poder Judicial, con la estructura, organización y competencias que señala la misma ley y en lo no previsto en ella, regida por las disposiciones del COT y las leyes que lo complementan⁴¹. Además, el artículo 118 de la misma Ley dispuso la aplicación en los Juzgados de Familia, de las normas que el COT establece para los juzgados de garantía y tribunales de juicio oral en lo penal, en lo que fueren compatibles, sobre comité de jueces, juez presidente, administradores de tribunales, jefes de unidad, y organización administrativa de los juzgados⁴². Esta norma es consistente con lo dispuesto en el artículo 2, en el sentido que los juzgados de familia contarán con un administrador y una planta de empleados de secretaría y se organizarán en unidades administrativas para el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones de Sala, atención de público y mediación, Servicios, Administración de Causas, y Cumplimiento.

Esta estructura de acuerdo al Mensaje de la Ley, tuvo por objeto garantizar el funcionamiento eficiente de estos tribunales y reservar el tiempo de los jueces a sus funciones jurisdiccionales⁴³. Como consecuencia de lo anterior, se eliminó el cargo de Secretario del Tribunal.

La situación descrita es prácticamente idéntica en lo que respecta a la justicia laboral.

El artículo 418 del Código del Trabajo, dispuso que se entenderán aplicables a los Juzgados de Letras del Trabajo y de Cobranza Laboral y Previsional, en cuanto resulten compatibles, las normas del COT para los juzgados de garantía y tribunales de juicio oral en lo penal: comité de jueces, juez presidente, administradores de tribunales y organización administrativa de los juzgados.

Por su lado, la Ley 20.022, estableció en su artículo 6 que los Juzgados de Letras del Trabajo se organizarán en unidades administrativas para el cumplimiento eficaz y eficiente de las funciones de Sala, Atención de Público, Administración de Causas y Servicios.

Como se puede apreciar, en los tribunales reformados de familia y laboral, se mantuvo el modelo de la reforma procesal penal en su aspecto organizacional y la estructura en unidades administrativas para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones, lo que ha sido considerado como una tendencia del derecho nacional⁴⁴. El objetivo de esta nueva

38.- SÁEZ (2014), p. 23.

39.- SÁEZ (2007), pp. 147 – 148.

40.- Artículo 17 del Código Orgánico de Tribunales (COT).

41.- Artículo 1 de la Ley n° 19.968.

42.- Artículo 118 de la Ley n° 19.968, modificado por la Ley n° 20.286 que introduce modificaciones orgánicas y procedimentales a la Ley n° 19.968, publicada el 15 de septiembre de 2008.

43.- Historia de la Ley n° 19.968 que crea los Tribunales de Familia, p. 11.

44.- TAVOLARI (2006), p. 104.

estructura administrativa fue liberar al juez de las funciones administrativas y de esta forma, concentrar su intervención en las actividades que se consideran jurisdiccionales.

2.2. Las metas e incentivos de gestión

Con la Ley 19.531⁴⁵ se introduce un sistema de incentivos en el Poder Judicial, cuyo objetivo fue “... mejorar la gestión institucional y, por ende, el servicio judicial”⁴⁶. Por otro lado, la Ley 20.224⁴⁷, tuvo por objeto establecer una adecuada planificación de las metas de gestión e incentivos que sirva no sólo de aliciente para los funcionarios judiciales, sino que además, permitan el desarrollo y mejoramiento de la propia institución⁴⁸. Para estos efectos, la Ley 20.224 creó la denominada Comisión Resolutiva Interinstitucional, encargada de establecer, anualmente, con sus correspondientes indicadores, ponderadores y mecanismos de verificación, las metas de eficiencia institucional y, las metas de desempeño colectivo para cada uno de los equipos, unidades o áreas de trabajo⁴⁹.

Los incentivos, se conceden en relación con la ejecución de metas anuales de eficiencia institucional, cuyo grado de cumplimiento es medido mediante indicadores de gestión u otros instrumentos de similar naturaleza⁵⁰. Además al interior del poder judicial, se han dictado algunas Actas o Auto Acordados que regulan los procesos internos de participación, elaboración y definición de los objetivos de gestión y otras materias relacionadas⁵¹.

Con estos incentivos, el Poder Judicial se incorporó a un sistema de indicadores de gestión y de evaluación permanente, lo que estaba presente en otros países, como parte de un proceso mayor de modernización del Estado⁵².

Las metas establecidas hasta la fecha se han orientado a disminuir el atraso, mejorar la relación de causas terminadas versus causas ingresadas, disminuir el tiempo promedio de tramitación de las causas, minimizar las audiencias suspendidas, mejorar la atención de los usuarios, entre otras⁵³. Este sistema sin embargo, ha sido objeto de diversas críticas, las que se sintetizan en la idea de incompatibilidad entre los criterios de eficiencia y de justicia.

2.3. Los Tribunales de Familia. El surgimiento de un incipiente case management

La Ley 19.968 creó los Juzgados de Familia en Chile, como Tribunales especializados en materia familiar, de carácter pluripersonal, que conocen los asuntos en *salas unipersonales*, dotados de una organización administrativa profesionalizada y un *staff* de apoyo técnico constituido por los Consejeros Técnicos⁵⁴.

Los principios inspiradores de Ley se orientaron, entre otros, a establecer procedimientos que favorecieran la

inmediación, instituyendo procedimientos basados en la oralidad, para acrecentar el acceso a la justicia⁵⁵. Pese a que esto implicaba un gran avance jurisdiccional de los asuntos de Familia, existe consenso que su implementación no fue acertada⁵⁶.

La enorme cantidad de audiencias generadas por los casos que recibían, generó un verdadero colapso del sistema, que obedeció a diversos factores⁵⁷. Según Riego, además “...resultaba claro que la aplicación mecánica del proceso completo, con sus dos audiencias, generaba una enorme sobrecarga de audiencias, las que no podían ser agendadas y realizadas en los breves tiempos previstos por la ley, los que a su vez constituían la ventaja más esperada del nuevo sistema”⁵⁸.

Fue en este contexto que comienza a configurarse un incipiente o embrionario *case management*, el que es impulsado por la crisis institucional que generó su implementación.

En efecto, la búsqueda de soluciones a este grave problema motivó la reacción de los diversos poderes del Estado.

En relación a la intervención judicial en estos problemas, se destaca un proyecto de mejoramiento que consistió en fortalecer la gestión y el entrenamiento destinados a lograr que los jueces hicieran un análisis temprano de los casos y determinaran sobre la base una tipología que se les ofrecía, qué casos requerían del proceso completo de dos audiencias y cuáles podían ser resueltos en una sola. En ambos casos, a partir de esa decisión preliminar, el juez debía programar la o las audiencias y tomar todas las medidas necesarias para asegurar su realización. A su vez, a partir de esa decisión, el sistema administrativo del tribunal podía asumir un control bastante riguroso del desarrollo de las audiencias proyectadas⁵⁹.

Esta experiencia, tuvo resultados importantes en cuanto a la reducción de la carga de audiencias y el mejoramiento sustantivo en los tiempos de agendamiento. Por esta razón, y con el fin de fortalecer el proceso, la Corte Suprema dictó el año 2009 un auto acordado, denominado acta 98, en el que se fijaron criterios para el tratamiento diferenciado de los casos. De este modo, las normas de origen judicial denominadas Actas de Gestión, fueron un factor importante en la normalización paulatina de la crisis sufrida en los Tribunales de Familia⁶⁰.

Con todo, además de este efecto, y probablemente, sin tener plena consciencia de ello, se comenzó a generar un sistema que responde a la lógica y rasgos del *case management*. Este esquema, paulatinamente, se fue consolidando, primero en la operatoria misma de los sistemas reformados, y luego, con su fijación a nivel normativo.

Este incipiente o embrionario *judicial case management*, se refleja una responsabilidad de los juzgados sobre el curso del conjunto de la litigación, la existencia de criterios basados en la proporcionalidad en la asignación de los recursos, en especial, del tiempo judicial y el tratamiento diferenciado de los casos, entre otros.

A continuación examinaremos con mayor detalle cómo las normas legales y Actas de gestión, configuraron un marco operativo de este incipiente *case management*.

45.- Ley n° 19.531 publicada con fecha 7 de noviembre de 1997.

46.- Historia de la Ley n° 19.531, p. 8.

47.- Ley n° 20.224 publicada con fecha 13 de octubre de 2007.

48.- Historia de la Ley n° 20.224, p. 4.

49.- Artículo 5 de la Ley n° 19.531.

50.- Artículo 4° bis de la Ley n° 19.531.

51.- Acta n° 104-2015 de 3 de junio de 2015 y Acta n° 134 – 2015, de 26 de agosto de 2015.

52.- SÁEZ (2007), p. 125.

53.- SÁEZ (2007), p. 129.

54.- Véase: Ley n° 19. 968, publicada el 30 de agosto de 2004.

55.- Historia de la Ley n° 19.968, pp. 7–8.

56.- CASAS, Lidia *et al.* (2006) pp. 1 y ss.

57.- GARCÍA MUÑOZ (2012), pp. 156–157.

58.- RIEGO (2014), p. 79.

59.- RIEGO (2014), p. 79 y 80.

60.- FUENTES MAUREIRA *et al.* (2010), pp. 2 y 3.

2.3.1. Las bases legales del case management: la ley 19.968

La Ley 19.968 estableció un procedimiento oral, concentrado y desformalizado, donde priman los principios de inmediación, actuación de oficio y búsqueda de soluciones colaborativas entre partes. Estos principios se traducen en mayores poderes del juez de dirección y control formal del proceso, incluso con un importante protagonismo en materia de iniciativa probatoria⁶¹.

Esta configuración general de los principios del procedimiento de familia, se encuentra reforzado con la entrega de distintas potestades judiciales específicas y que se extienden a todas las etapas del procedimiento. Así por ejemplo, en las audiencias se les confieren a los jueces facultades generales, como dirigir el debate, ordenar la rendición de ciertos medios de prueba, moderar la discusión, limitar el tiempo de uso de la palabra y ejercer facultades disciplinarias⁶².

Más aún, en el contexto de la audiencia preparatoria el juez tiene diversas facultades, entre ellas, promover la mediación y conciliación, determinar el objeto del juicio, fijar los hechos que deben ser probados, recibir la prueba anticipadamente, fijar las fechas de audiencia de juicio, la que puede también realizar inmediatamente de finalizada la audiencia preparatoria⁶³, promover convenciones probatorias⁶⁴, excluir pruebas⁶⁵, controlar la admisibilidad de la prueba pericial⁶⁶, facultades para resolver objeciones en la prueba de declaración de parte⁶⁷, determinar la forma de incorporación de la prueba no reguladas expresamente, controlar la admisibilidad de la demanda⁶⁸ y decretar de oficio medidas cautelares⁶⁹.

Por último, en la audiencia de juicio, el juez tiene el control y dirección de la audiencia de juicio⁷⁰, pudiendo ordenar la recepción de la prueba nueva⁷¹ y efectuar preguntas a los testigos, peritos y partes⁷².

Para los efectos de nuestro tema, destacaremos tres normas que concuerdan con la lógica del *case management*. Nos referimos a la actuación oficiosa del tribunal, la desformalización y las facultades del juez en la audiencia preparatoria.

En primer lugar, en relación con la actuación oficiosa del Tribunal, el artículo 13 dispone que “*Promovido proceso y en cualquier estado del mismo, el juez deberá adoptar de oficio todas las medidas necesarias para llevarlo a término con la mayor celeridad... Asimismo, el juez deberá dar curso progresivo al procedimiento, salvando los errores formales y omisiones susceptibles de ser subsanados, pudiendo también solicitar a las partes los antecedentes necesarios para la debida tramitación y fallo de la causa*”⁷³. Esta norma, de textura abierta, configura un deber general para el juez, que se traduce en “*la adopción de todas las medidas necesarias*”, que no se agota en el sólo impulso oficioso, sino que, además, se extiende al saneamiento y la averiguación. De esta forma se autorizan genéricamente, un sinnúmero de actuaciones, cuyos límites,

61.- ETCHEGARAY OLIVA (2013), p. 32.

62.- Artículo 26 bis de la Ley n° 19.968.

63.- Artículo 61 de la Ley n° 19.968.

64.- Artículo 30 de la Ley n° 19.968.

65.- Artículo 31 de la Ley n° 19.968.

66.- Artículos 47 y 48 de la Ley n° 19.968.

67.- Artículos 51 y 53 de la Ley n° 19.968.

68.- Artículo 54 de la Ley n° 19.968.

69.- Artículos 54-2 y 60 n° 3 de la Ley n° 19.968.

70.- Artículo 63 de la Ley n° 19.968.

71.- Artículo 63 bis de la Ley n° 19.968.

72.- Artículo 64 de la Ley n° 19.968.

73.- Artículo 13 Ley n° 19.968.

en principio, están determinados por otros derechos de las partes y valores relevantes del sistema que el juez debe ponderar o balancear en cada caso.

Por otro lado, no deja de ser interesante que estos importantes deberes judiciales se establezcan para alcanzar un desarrollo del procedimiento “*con celeridad*”. Se trata de un objetivo explícito, de rango legal, que orienta el ejercicio de la actividad del juez y que manifiesta una especial preocupación del legislador en la entrega de una respuesta rápida en estos procesos.

En segundo lugar, la desformalización, a que se refiere el artículo 9 de la Ley sobre Tribunales de Familia, parece introducir la posibilidad de desarrollar una actuación del procedimiento, fuera de los estrictos márgenes señalados en la ley, lo que genera, desde un comienzo, cierta desconfianza e incomodidad⁷⁴.

En nuestra cultura y entendimiento tradicional, afincado en la imagen del procedimiento escrito, el principio de legalidad es considerado como una garantía y una manifestación del principio de separación de poderes, lo que implica una clara desconfianza en la posibilidad que el juez o los tribunales generen normas procesales. Este entendimiento de la legalidad procesal, según vimos, aparece fuertemente matizado en la doctrina comparada, donde se ha observado una clara tendencia hacia su decaimiento.

Nos interesa destacar que, más allá de su precisión dogmática, la desformalización incorpora un criterio que apunta a reforzar la necesaria flexibilidad que debe tener un proceso de carácter oral, en los cuales el juez, por medio de decisiones particulares, tiene un mayor espacio, aunque no absoluto, para configurar la secuencia jurídica del procedimiento, que el que tiene en los procedimientos escritos, donde la ley es su “*actor principal*”⁷⁵.

En este sentido, Carretta afirma que la desformalización constituye una característica del procedimiento y no un principio, argumento que fundamenta en la historia fidedigna de la ley⁷⁶. Esta se configuraría como un dispositivo de técnica procesal, destinado a generar un espacio de cierta flexibilidad especialmente notorio si se compara con el procesal civil patrimonial.

En tercer lugar, conviene destacar las importantes facultades que la ley entrega a los jueces en el desarrollo y decisiones que se adoptan en la audiencia preliminar. Entre ellas, se encuentran las que permiten promover soluciones distintas a la sentencia, como la mediación y conciliación, determinar el objeto del juicio, fijar los hechos que deben ser probados y excluir pruebas.

Estas potestades, que tradicionalmente son estudiadas desde una perspectiva más bien descriptiva, constituyen, bajo la lógica del *case management*, mecanismos de racionalización y de adaptación del procedimiento a las reales necesidades del caso. Así por ejemplo, esto aparece cuando se trata de promover la mediación o conciliación, en aquellos casos que sea apropiado, diferenciando, según las particularidades del caso, la forma de ponerle término.

No obstante, determinar cuáles serán en concreto los hechos verdaderamente sustanciales pertinentes y controvertidos, también permite adaptar el procedimiento a las necesidades concretas del caso y reducir el ámbito de la discusión,

74.- CARRETTA (2014), pp. 485 y ss.

75.- GANDULFO (2009), pp. 124 y ss.

76.- CARRETTA (2015), p. 180.

concentrando a las partes en los reales problemas a decidir por medio del juicio. Esto no sólo ayuda a una decisión más acertada, sino que, además, evita el innecesario derroche de tiempo que significa rendir pruebas innecesarias y al mismo tiempo, genera una disminución de costos al reducir los espacios de litigación. Según esto, concentrar la atención de las partes y del tribunal en las cuestiones verdaderamente en disputa y evaluar su complejidad, permite determinar el tiempo que debe asignarse para un tratamiento adecuado del caso, esto es, proporcional a sus necesidades concretas, que no es lo mismo que aplicar una igualdad aritmética.

Esta idea de racionalizar recursos mediante la adaptación del procedimiento a las necesidades del caso, explica también la lógica de las exclusiones probatorias fundadas en la impertinencia manifiesta, sobreabundancia y en hechos públicos y notorios, las que tienen por objeto evitar la producción de prueba innecesaria que genera gastos y una ineficiente utilización del recurso tiempo.

Estas funciones corresponden a los jueces, cuyo ejercicio tiene importantes consecuencias para el funcionamiento del sistema en su conjunto.

En este mismo sentido, la Ley 20.286 incorporó otras herramientas orientadas a disminuir la duración de los procesos y racionalizar los recursos.

En efecto, la Ley introdujo formas de simplificación y agilización procesal, como la concentración en la programación de las causas, incluyendo la posibilidad de realizar la audiencia preparatoria y la de juicio en forma sucesiva, en una sola audiencia. También se estableció la obligación de la asistencia letrada, la mediación previa obligatoria para cierto grupo de materias y se implementó un control de admisibilidad para todas las demandas, denuncias y/o requerimientos, la que tuvo por objeto realizar un control de los ingresos, generando un filtro inicial respecto de aquellas causas manifiestamente infundadas⁷⁷.

En síntesis, en la Ley 19.968 y sus modificaciones, se establecieron un conjunto de principios, deberes judiciales y herramientas procesales -la mayoría de ellos entregados a la discreción judicial aunque con una finalidad clara- que reflejan una preocupación tanto sobre el caso individual, como sobre el conjunto de casos y que tienen la potencialidad de generar una racionalización de los recursos a fin de generar mayor eficiencia del sistema.

Este esquema legal, se asentó operativamente sobre un aparato administrativo a cargo, entre otras cosas, de la distribución de las causas en los diversos jueces que componen el tribunal y el agendamiento de las audiencias. Como hemos dicho, la implementación de este sistema presentó en un inicio muchos problemas, lo que tornó inmanejable la carga de trabajo e impulsó una intervención más directa de la Corte Suprema, como veremos en las páginas que siguen.

2.3.2. El Manual de Procedimientos para Tribunales de Familia

La Corte Suprema, por medio de la Corporación Administrativa dictó el Manual de Procedimientos para los Juzgados de Familia, el que, al igual que los Manuales de los Juzgados penales, tuvo por objeto agilizar los procesos administrativos, registrando y sistematizando las mejores prácticas y servir como una guía⁷⁸.

El Manual incorporó los principios de legalidad, responsabilidad, eficiencia y eficacia, como principios generales⁷⁹, los que ya fueran revisados con anterioridad.

Por otro lado, en materia de distribución de causas, el Manual precisó que los criterios de distribución debían ser establecidos por el Comité de Jueces a propuesta del Administrador, el cual debía garantizar una adecuada distribución de las cargas de trabajo considerando el número de causas y la materia de que se trate. Además, estableció el principio de la no radicación. En lo que se refiere con el agendamiento de audiencias, el Manual dispuso que esta función era de competencia del Administrador del Tribunal, quien podría delegarla en un funcionario de sala, prohibiendo que los Jueces del Tribunal la modificaran⁸⁰.

Finalmente, junto con entregar diversas pautas para la preparación, suspensión y desarrollo de las audiencias, determinó los tiempos promedios de duración de las audiencias, definiendo tiempos estandarizados según el tipo de audiencia, sugiriendo la formación de bloques homogéneos de audiencias por materias o tiempos de duración que tiendan a su uniformidad⁸¹.

2.3.3. Las Actas de Gestión

La Corte Suprema también asumió la iniciativa y responsabilidad por mejorar la eficiencia del sistema, especialmente, de los tiempos de resolución y la reducción de la sobrecarga de trabajo. En este sentido, ocupó un papel protagónico en la búsqueda de soluciones a la crisis que enfrentaba la implementación y funcionamiento de los Tribunales de Familia.

Para estos efectos dictó un conjunto de instrumentos, procurando darle contenido práctico a las normas generales que regulaban el nivel administrativo y de gestión de estos Tribunales.

Esta intervención se orientó, básicamente, a mejorar la eficiencia del área encargada del procesamiento del conjunto de casos, delineando con mayor precisión la distribución de funciones entre jueces y el aparato administrativo en la gestión, promoviendo una mayor sofisticación en la programación y agendamiento de audiencias, entre otras materias.

Estos auto acordados, tomaron el nombre de actas de gestión.

2.3.3.1. Acta 91-2007 “Normas para Tribunales que tramitan con carpeta electrónica”

El acta 91-2007 es un auto acordado que constituyó un instrumento de gestión global estableciendo criterios uniformes para los tribunales reformados⁸². En general el Acta 91-2007 impuso el uso de medios tecnológicos, por ejemplo, correo electrónico para las comunicaciones y el registro digital de causas, entre otros. Además, la aplicación de esta acta fue el paso inicial a la intervención de la Corte Suprema en los Juzgados de Familia, contribuyendo a introducir aspectos de gestión y organización del tribunal⁸³.

79.- *Ibid*, p. 6.

80.- Artículo 9.2.1 del Manual de Procedimientos de los Juzgados de Familia.

81.- Artículo 9.7 del Manual de Procedimientos de los Juzgados de Familia. 30 minutos para las audiencias preparatorias y 1 hora para las de juicio.

82.- Artículo 1 Acta 91-2007.

83.- GARCÍA MUÑOZ (2012), p. 157.

77.- Historia de la Ley n° 20.286, pp. 6 y 11.

78.-CAPI, *Manual de procedimientos de los juzgados de familia* (2006), p. 5.

En el Acta se ratifican los principios de responsabilidad, legalidad (y competencia), eficacia y eficiencia⁸⁴. Además, agregó separadamente, el principio de separación de funciones reforzando la autonomía funcional del Administrador⁸⁵.

Por otro lado, estableció que las causas debían ser distribuidas entre los jueces, según el procedimiento objetivo y general propuesto por el Administrador y Juez Presidente, y aprobado por el Comité de Jueces, *considerando para ello la naturaleza del asunto o materia, su complejidad y urgencia, el ingreso precedente o proyectado del Tribunal y la disponibilidad de jueces que, para resolver las solicitudes presentadas, requieran estas audiencias en su caso*⁸⁶. También dispuso como regla muy general la no radicación, a fin de que los jueces pudieran ver cualquier tipo de causa y no tener que suspenderla en caso de ausencia del juez, salvo que excepcionalmente para la eficiencia administrativa resultare conveniente la radicación⁸⁷.

En cuanto a las audiencias, el Acta estableció criterios de agendamiento, disponiendo que la programación y control en su fijación es responsabilidad del Administrador del Tribunal y que los Jueces del Tribunal no podían modificar la programación señalada⁸⁸. Asimismo, se contemplaron normas que regulaban aspectos operativos relacionados a las audiencias programadas y no verificadas por falta de notificación, la posibilidad de anticipar audiencias, regulando además, el proceso de programación “en” audiencia y normas sobre la preparación, desarrollo y suspensión de las audiencias⁸⁹.

2.3.3.2. Acta 98 -2009, sobre Gestión y Administración de los Juzgados de Familia

Con el Acta 98-2009 se estableció un conjunto de reglas para que cada tribunal estableciera criterios más elaborados para el agendamiento de los casos, centrando las obligaciones en tres figuras: el Comité de Jueces, el Juez Presidente y el Administrador (denominados “órganos del control y de la gestión”)⁹⁰. También se buscó darle operatividad al Acta 91-2007⁹¹.

Con estos objetivos, los órganos de administración de los Tribunales de Familia debían adoptar las medidas necesarias para optimizar la gestión de todos sus componentes y ejercer funciones de control de dicha gestión, en cada uno de sus niveles de competencia. Además, dispuso que el Juez Presidente, a propuesta del Administrador, debía aprobar un Plan Anual de Trabajo que comprenda el procedimiento objetivo y general y los parámetros, principios, variables e instrucciones contenidas en este instrumento. El objetivo del Plan es la “*correcta tramitación de las causas y la reducción de los niveles de causas vigentes, de causas sin tramitación o con tramitación retardada por más de seis meses, debiendo generar sistemas de revisión habituales para evitar su aumento y para su pronta resolución por los Jueces del tribunal*”⁹².

En esta Acta 98, se regula la construcción de la *agenda*, estimándola como esencial en el logro de esos objetivos e introduciendo elementos de flexibilidad⁹³.

El artículo 9 introdujo un conjunto de criterios para la gestión interna de los tribunales. Se trata de los criterios de rotación, concentración de audiencias, revisión anticipada de la agenda, celeridad y oportunidad de la decisión y tiempos de agendamiento⁹⁴.

En relación a la rotación, se dispuso que el procedimiento objetivo y general de distribución de causas debía contener normas sobre la rotación en la asignación de las tareas de los Jueces, salvo en los casos de radicación contemplados en forma expresa por la ley⁹⁵.

La concentración de audiencias, por su lado, implica que cada tribunal, conforme a su estructura debe establecer Salas que desarrollen, en forma concentrada, diversas clases de audiencia, distribuidas por tipos, materias, procedimientos o intervinientes⁹⁶.

En cuanto a la revisión anticipada de la agenda, se estableció que debía desarrollarse procedimientos destinados a revisar la agenda futura, para determinar las audiencias que serían reprogramadas⁹⁷.

Por otro lado, se estableció que la celeridad y oportunidad de la decisión, significa que los jueces en la dirección de las audiencias debían adoptar todas las medidas necesarias para llevar el proceso a término con la mayor celeridad posible y evitar suspensiones⁹⁸.

Finalmente, dispuso que los criterios de programación de audiencias debían contener los tiempos máximos de agendamiento y determinarían el número de Salas en funciones y de audiencias. Además, ordenó que, en ningún caso, las audiencias podrán programarse en un plazo superior a noventa días⁹⁹.

En estos criterios generales, se observan dos elementos importantes de considerar.

En primer lugar, una preocupación por el conjunto de casos, representado por la idea de agenda, esto es, los requerimientos de audiencias que un tribunal debe absorber y que se derivan de los diversos procedimientos ingresados a estos tribunales. En segundo lugar, aparece un objetivo de celeridad, que debe guiar la actividad del juez y del cual se derivan una serie de mecanismos, tales como la concentración y la preparación de las audiencias, que se orientan a la eficiencia de la programación, evitando espacios muertos por efecto de las suspensiones y reprogramaciones.

Otro aspecto muy relevante lo constituyen las normas en relación a la organización de la agenda. El Acta 98 dispuso que la organización de la agenda le corresponde al administrador, conforme los criterios de programación aprobados por el Juez Presidente¹⁰⁰. Según esto, el Comité de Jueces debe definir anualmente una tipología de casos más comunes, favoreciendo el término de casos en la primera audiencia y realizando una de juicio sólo en aquéllos que así lo requieran¹⁰¹.

Para estos efectos, el artículo 13 establece como base una tipología de casos no taxativa, que se funda en la complejidad

84.- Artículos 2, 3, 5 y 6 del Acta 91-2007.

85.- Artículo 4 del Acta 91-2007.

86.- Artículo 34 del Acta 91-2007.

87.- Artículo 35 del Acta 91-2007.

88.- Véase: Artículo 41 del Acta 91-2007.

89.- Artículos 42 a 49 del Acta 91-2007.

90.- Artículo 1 del Acta 98-2009.

91.- Artículo 16 del Acta 98-2009.

92.- Artículo 1 del Acta 98-2009.

93.- GARCÍA MUÑOZ (2012), p. 159.

94.- Artículo 9 del Acta 98-2009.

95.- Letra a del artículo 9 del Acta 98-2009.

96.- 9 letra b del artículo del Acta 98-2009.

97.- Artículo 9 Letra c del Acta 98-2009.

98.- Artículo 9 Letra d del Acta 98-2009.

99.- Letra e del artículo 9 del Acta 98-2009.

100.- Artículo 11 del Acta 98-2009.

101.- Artículo 12 del Acta 98-2009.

de los casos, distinguiendo entre *casos complejos*, *casos controvertidos con prueba limitada* y *casos sin controversia pero con necesidad de prueba*.

Un caso complejo es aquel cuyo desarrollo se prevé en dos audiencias, en el que las partes plantean controversia significativa sobre los hechos y se puede esperar prueba abundante y en variados formatos. Un caso controvertido con prueba limitada es aquel en que existe controversia entre las partes pero hay prueba no discutida o bien, la discusión sobre la prueba puede resolverse sin comparecencia de testigos o con un número muy limitado de ellos. Un caso sin controversia pero con necesidad de prueba, es aquel en que las partes están de acuerdo en los hechos y peticiones, y la prueba puede ser documental o testimonial pero en número limitado. Para los efectos de la preparación de audiencias y a fin de favorecer su desarrollo, se propenderá a que las resoluciones previas contengan la solicitud de antecedentes mínimos necesarios que faciliten la conciliación o permitan dictar fallo sin necesidad de una segunda audiencia¹⁰².

Encontramos en estas tipologías, tres importantes elementos propios de la lógica del *case management*. En primer lugar, la manifestación de formas de *tracks* procesales operativos al interior del sistema judicial. Estos permiten el desarrollo de un sistema de asignación diferenciada del tiempo para la realización de las audiencias, a partir de la distinción de sus niveles de complejidad, lo que implica utilizar un criterio de proporcionalidad. En segundo lugar, la posibilidad de activar mecanismos de aceleración procesal, como el término del procedimiento en audiencia única, sistema que subsistió en la normativa asociada a la Ley de Tramitación Electrónica. Finalmente, un aspecto que merece ser destacado dice relación con los mecanismos de fiscalización y cumplimiento que el Acta dispuso sobre sí misma. En efecto, cada uno de los órganos de la administración del tribunal debe ejercer, oportunamente, las facultades y cumplir las obligaciones señaladas en dicho instrumento, haciéndolos responsables “*de los resultados operativos del tribunal*”. La importancia de esta norma, radica en el hecho que los jueces, por vía del Presidente del Tribunal y el Comité de Jueces, además del Administrador del Tribunal, asumen la responsabilidad por los resultados del conjunto de ingresos (casos) del tribunal¹⁰³.

Complementa éste régimen de fiscalización el artículo 38 del Acta que dispone que el Ministro visitador del tribunal debe velar por el adecuado y oportuno cumplimiento de todos los procedimientos, plazos, medidas y acciones que se implementen en el Juzgado respectivo, dotándolo de facultades especiales. Finalmente, las medidas adoptadas y sus resultados serán comunicados a la Corte Suprema y a su Unidad de Apoyo a la Reforma¹⁰⁴.

La dictación del Acta en mayo de 2009 y su posterior implementación fue muy significativa. Una investigación verificó que algunos casos, especialmente los más sencillos, se resolvieron en una audiencia o bien se reservó en la agenda del Tribunal ciertos días para el tratamiento de los casos más complejos, incorporando las particularidades del asunto como criterio diferenciador¹⁰⁵.

Según Riego, esta experiencia parece un buen ejemplo de la lógica que hay detrás de la idea de la gestión de casos (*case management*), en el sentido de analizar muy específicamente las necesidades reales de los casos y hacer operar de manera muy práctica las facultades de los jueces para controlar el curso procesal de los mismos, evitando por una parte, la prolongación de los casos por el desarrollo de trámites innecesarios y, por otra, ejercer un control sobre la ejecución efectiva y tiempos de las actividades que parezcan necesarias¹⁰⁶.

102.- Artículo 13 del Acta 98-2009.

103.- Artículo 37 del Acta 98-2009.

104.- Artículo 38 del Acta 98-2009.

105.- FUENTES *et al* (2010), pp. 22 y ss.

106.- RIEGO (2014), p. 80.

2.4. Los Tribunales Laborales

2.4.1. La continuidad de la organización administrativa y de gestión

La Ley N° 20.022 creó los nuevos Tribunales Laborales y los Juzgados de Cobranza Laboral y Previsional. Estos tribunales mantienen el modelo de la reforma procesal penal en su aspecto organizacional y estructura en unidades administrativas, para el cumplimiento eficaz y eficiente de sus funciones, cuyo objetivo fue liberar al juez de las funciones administrativas para concentrarlos en las actividades que se consideran jurisdiccionales.

En este sentido, existe una línea de continuidad con el proceso evolutivo general de la reforma judicial, que hemos descrito en esta sección y que comenzó con la reforma procesal penal y luego, con la reforma a la justicia de familia.

En efecto, para cumplir el objetivo de la reforma de agilizar los juicios del trabajo y modernizar el sistema procesal laboral, no bastaba tan solo modificar las reglas del procedimiento, sino que fue necesario evolucionar en la manera en que se organizan y gestionan los despachos judiciales, aprovechando la experiencia adquirida con la reforma procesal penal y de la cual existía un conocimiento acabado sobre la eficiencia lograda, particularmente en aspectos de gestión de audiencias¹⁰⁷. Por esta razón, el artículo 418 del Código del Trabajo dispuso que se aplicaría a los Juzgados de Letras del Trabajo y de Cobranza Laboral y Previsional, en cuanto resulten compatibles, las normas del COT para los juzgados de garantía y tribunales de juicio oral en lo penal, comité de jueces, juez presidente, administradores de tribunales y organización administrativa de los juzgados.

Según esto, los administradores de tribunales laborales tienen entre sus facultades la distribución de las causas a los jueces o a las salas del respectivo tribunal, conforme con el procedimiento objetivo y general aprobado por el Comité de Jueces.

Complementa este esquema, el artículo 6 de la Ley 20.022 que dispuso que los juzgados se organizan en unidades administrativas. Según esto, en la distribución de causas y agendamiento de audiencias, intervienen, bajo la supervisión del Administrador, la unidad de Sala, a cargo de la organización y asistencia a la realización de las audiencias y la unidad de Administración de Causas, encargada de desarrollar la labor relativa al manejo de causas y registros de los procesos, incluidas las relativas a las notificaciones, al manejo de las fechas y salas para las audiencias¹⁰⁸.

2.4.2. La distribución de causas y el agendamiento de audiencias

Entre los criterios de distribución de causas no existe un sistema de radicación. Entre los jueces se distribuyen las audiencias, de acuerdo a los factores que maneja cada tribunal. En algunos tribunales, además de la cantidad de juicios para cada juez, el administrador distribuye equitativamente las causas, según su complejidad. Para estos efectos se agregaron criterios de alta, media y baja complejidad para asignar la cantidad y tipo de audiencias que cada juez debía dirigir, ocupando factores como la cantidad de prueba a ser presentada o el número de personas involucradas, entre otros¹⁰⁹.

107.- LILLO Y ALCAÍNO (2013), p. 25.

108.- Artículo 6° de la Ley n° 20.022.

109.- LILLO Y ALCAÍNO (2013), p. 31.

En estos casos se esboza nuevamente la idea de *tracks* al interior del sistema judicial, y asociado a ello, una distribución diferenciada de los tiempos de audiencia, incorporando criterios de proporcionalidad.

Surge en esta función de distribución y agendamiento de causa, un importante punto de conexión entre el Administrador del Tribunal y sus unidades administrativas, con el Comité de Jueces y el Juez Presidente, lo que hemos identificado anteriormente. Esta función, responde a la necesidad de procesar eficientemente el conjunto de casos, siguiendo tanto criterios generales, como los establecidos en el procedimiento general y objetivo, como por otros, más específicos vinculados a las características concretas de los casos, por ejemplo, el nivel de complejidad que presentan, lo que requiere de una evaluación más concreta.

2.4.3. Los principios del procedimiento y las potestades judiciales

En relación a los procedimientos, la Ley 20.087 estableció un conjunto de principios que marcan una notable diferencia con el juicio del trabajo del antiguo modelo. Así, el artículo 425 del Código del Trabajo, dispone que *“los procedimientos del trabajo serán orales, públicos y concentrados. Primarán en ellos los principios de la inmediación, impulso procesal de oficio, celeridad, buena fe, bilateralidad de la audiencia y gratuidad”*¹¹⁰.

Nuevamente destaca, al igual que en el procedimiento ante los Tribunales de Familia, el denominado principio de celeridad, orientando la actividad oficiosa del juez.

En efecto, en el Mensaje de la Ley 20.087 se indicaba que el principio de celeridad era recepcionado en el proyecto *“pues el proceso está ordenado hacia la abreviación de las actuaciones y plazos, debiendo el juez evitar toda dilación o su extensión a cuestiones ajenas al pleito”*¹¹¹. Esta celeridad es un principio que está presente, en los artículos 425 y 428 del mismo Código y en otras normas que se orientan al logro de este objetivo¹¹².

Esta configuración de la celeridad aparece de este modo, reforzada, lo que ha generado críticas por una excesiva preocupación por la celeridad por sobre el debido proceso¹¹³.

En congruencia con estos principios generales, la nueva normativa procesal laboral, confiere significativos espacios para la intervención judicial durante el desarrollo del proceso. Así, el artículo 429 dispone que el tribunal, una *“reclamada su intervención en forma legal, actuará de oficio, decretará las pruebas que estime necesarias, aun cuando no las hayan ofrecido las partes y rechazará mediante resolución fundada aquellas que considere inconducentes”*. Además, la misma norma señala que el juez debe adoptar *“las medidas tendientes a evitar la paralización del proceso o su prolongación indebida y, en consecuencia, no será aplicable el abandono del procedimiento. El tribunal corregirá de oficio los errores que observe en la tramitación del juicio y adoptará las medidas que tiendan a evitar la nulidad del procedimiento”*¹¹⁴.

En este orden de ideas, también destacamos la facultad que el artículo 430 del Código del Trabajo confiere al tribunal, para adoptar las medidas necesarias para impedir el fraude, la colusión, el abuso del derecho y las actuaciones dilatorias,

pudiendo rechazar de plano aquellas actuaciones que considere dilatorias¹¹⁵.

Esta facultad tiene una connotación especial, desde la perspectiva de nuestro tema, ya que, como se ha consignado, la prohibición de abusar de un instrumento, significa que éste debe utilizarse proporcionalmente con respecto a su propósito. En este sentido, la posibilidad que el juez pueda impedir éste tipo de actuaciones, incorpora un mecanismo para asegurar la proporcionalidad en los procedimientos laborales.

Esta configuración general de los principios del procedimiento laboral, se complementa con la entrega de importantes y diversas potestades judiciales, en todas las etapas del procedimiento. Así por ejemplo, en la audiencia preparatoria, el juez puede promover la conciliación, recibir la causa a prueba y fijar los hechos sobre las cuales puede recaer, resolver sobre la pertinencia de la prueba y decretar diligencias probatorias¹¹⁶. Adicionalmente, en la audiencia de juicio, el juez puede formular preguntas al absolvente o a los testigos, reducir el número de testigos o prescindir de ellos, cuando sea manifiestamente inútil y determinar la forma en que debe rendirse la prueba no expresamente regulada por la ley¹¹⁷.

Estas facultades, al igual que en los tribunales de familia, permiten al juez adaptar el procedimiento a las necesidades concretas del caso y distribuir los recursos, en especial, el tiempo, para su aprovechamiento proporcional en el conjunto del sistema. Con todo, al mismo tiempo, el conjunto de principios y normas señalados en el nuevo procedimiento laboral, suponen constituir al juez en responsable de la adecuada marcha y ordenación del proceso.

2.5. La Ley 20.886 de Tramitación Electrónica y sus Autos Acordados complementarios

2.5.1. La Ley 20.886 sobre Tramitación Electrónica

La Ley N° 20.886 modificó el Código de Procedimiento Civil, para establecer la tramitación digital de los procedimientos judiciales¹¹⁸. Esta Ley se complementa con los Autos Acordados 37-2016 y 71-2016, ambos dictados por la Corte Suprema en ejercicio de delegación. Su ámbito de aplicación, alcanza a los tribunales indicados en los incisos segundo y tercero del artículo 5° del Código Orgánico de Tribunales.

Entre los objetivos del Proyecto, aparece la reducción de los costos para el Poder Judicial y de litigación para las partes¹¹⁹. Además, la Corte Suprema, al informar la iniciativa, valoró positivamente la propuesta *“en tanto obra en favor de la economía procesal y se condice con cambios que últimamente se han registrado en la forma de ordenación de los procedimientos”*¹²⁰.

En relación a nuestro tema, la Ley 20.886 sólo es relevante, en tanto introduce el principio de buena fe, señalando que: *“El juez, de oficio o a petición de parte, deberá prevenir, corregir y sancionar, según corresponda, toda acción u omisión*

110.- Artículo 425 del Código del Trabajo.

111.- Historia de la Ley 20.087, p. 14.

112.- Artículos 429, 430, 449, 451 n° 2 y 454 n° 4 del Código del Trabajo.

113.- PALOMO (2014), p. 182.

114.- Artículo 429 del Código del Trabajo.

115.- Artículo 430 del Código del Trabajo.

116.- Artículo 451 del Código del Trabajo.

117.- Artículo 454 del Código del Trabajo.

118.- Ley n°20.886 publicada en el Diario Oficial el 18 de diciembre de 2015.

119.- Moción Parlamentaria, Boletín N° 9514 de 19 de agosto de 2014.

120.- Informe Corte Suprema de 29 de septiembre de 2014.

que importe un fraude o abuso procesal, contravención de actos propios o cualquiera otra conducta ilícita, dilatoria o de cualquier otro modo contraria a la buena fe¹²¹. La entrega de facultades al juez para reprimir el abuso procesal, constituye una forma de introducir la proporcionalidad en los procedimientos, en el sentido de entregar, a cada uno de los casos aquello que requiere, atendidas sus necesidades reales y concretas.

2.5.2. Auto Acordado 71-2016

El Auto Acordado 71-2016 “Que regula el funcionamiento de tribunales que tramitan electrónicamente”, publicado el 16 de junio de 2016, fue dictado por la Corte Suprema en ejercicio de delegación, según lo dispuesto en el inciso final del artículo 2 transitorio, de la misma Ley, con el objetivo de asegurar la correcta implementación de la Ley 20.886¹²².

Este Auto Acordado resulta muy importante para el desarrollo evolutivo de nuestro tema en Chile, tanto desde una perspectiva general, como por aspectos específicos de su normativa.

Desde una perspectiva general, el Auto Acordado 71-2016 viene en constituirse en una normativa uniformadora, a la vez que introduce algún grado de mayor legitimidad al sistema de gestión de causas.

En efecto, un primer aspecto relevante es que se constituye en una regulación que viene a uniformar los criterios de gestión que se encontraban dispersos en diversos instrumentos. Alguno de estos sólo se explicaban en el entorno de situaciones muy específicas, como es el caso de las actas de gestión 91-2008 y 98-2009, dictadas para intentar resolver la crisis derivada de la implementación de los Tribunales de Familia.

De esta forma, el Auto Acordado 71-2016 junto con derogar varias actas anteriores, pasó a regular, de un modo uniforme, tanto a los tribunales reformados como a los no reformados.

En consecuencia, se incorporan para todos los tribunales los mismos principios que ya se habían introducido, a propósito de los Manuales de Procedimiento, tales como legalidad y competencia, responsabilidad, eficiencia, rotación de funciones, concentración de audiencias, celeridad y oportunidad en la decisión¹²³.

Pese a la vocación general del Acta, algunos de estos principios como la rotación de funciones, concentración de audiencias y polifuncionalidad, sólo pueden ser aplicados en los tribunales reformados, donde existen los órganos de gestión y control.

Además, estos principios, de acuerdo al Acta 71-2016, se enfocan más en el campo de lo administrativo, salvo en lo que se refiere a la concentración de audiencias y la celeridad, que se refieren a un mecanismo de eficiencia del sistema y un objetivo del proceso, respectivamente.

Un segundo aspecto que merece ser destacado, se refiere a que el Auto Acordado 71-2016 viene a conferirle a todos estos desarrollos organizacionales, de gestión y procesamiento de causas, un mayor grado de legitimidad o si se prefiere, de legalidad, y con ello, una mayor visibilidad e institucionalización en el sistema.

121.- Artículo 2 letra d) de la Ley n° 20.886.

122.- Artículo 2 transitorio de la Ley n° 20.886.

123.- Artículo 3 a 8 del Auto Acordado 71-2016.

Los Manuales de Procedimientos que fueron los primeros instrumentos que contenían estos principios de organización y gestión fueron dictados por el Poder Judicial como una forma de uniformar las mejores prácticas en un contexto de profundas reformas, donde no existía experiencia en la operación de un nuevo modelo administración. Estos manuales, sin embargo, al interior de los tribunales, se consideraron meras recomendaciones sin ninguna obligatoriedad. Por esta razón, la Corte Suprema dictó diversos Auto Acordados, denominados Actas de Gestión y que se constituyeron en normas obligatorias, al menos al interior del sistema judicial. Estos Auto Acordados se fundaron exclusivamente en las facultades generales económicas y directivas, que el artículo 82 de la Constitución Política confiere a la Corte Suprema.

Pues bien, el origen de este Auto Acordado 71-2016, esto es, producto de una habilitación legal expresa, le confiere a esta normativa una mayor legitimidad, al menos en relación a la que se podía atribuir a las actas de gestión. Al mismo tiempo, al formar parte de una configuración normativa transversal, como la tramitación electrónica, operativa, incluso, en los tribunales no reformados, contribuye a otorgarle una mayor institucionalización en el sistema.

Pese a que el Tribunal Constitucional ha declarado que “en aspectos de funcionamiento en que el legislador no ha establecido normas o que expresamente la Constitución no la ha reservado a éste, el propio órgano judicial puede autorregularse”, subsisten diversos reparos a la constitucionalidad de estas normas¹²⁴. Estas objeciones se manifiestan, incluso, en la misma votación de algunas secciones o normas del mismo Auto Acordado 71-2016 y se fundan, básicamente, en la consideración que varios de sus aspectos exceden el marco de habilitación legal, o bien, se apartan del principio de legalidad del procedimiento.

Un tercer aspecto que deseamos destacar es que en el auto acordado 71-2016, observamos un conjunto de disposiciones que entregan al sistema judicial la responsabilidad por el procesamiento del conjunto de casos, a la vez que establecen un conjunto de mecanismos y herramientas que permiten adaptar el procedimiento a las necesidades concretas del caso, racionalizando los recursos, de acuerdo a criterios que se inspiran en la proporcionalidad.

Así, entre otras normas, se dispone en el artículo 8 que en el cumplimiento de su función, y particularmente en la dirección de las audiencias, los jueces adoptarán todas las medidas necesarias para llevar el proceso a término con la mayor celeridad posible, agregando que sólo podrán suspenderse, no realizarse y reprogramarse audiencias en los casos señalados en la ley, informándose periódicamente tal circunstancia al ministro visitador, indicando juez, materia y motivo¹²⁵. En esta disposición aparece nuevamente un objetivo de celeridad como criterio orientador de la intervención del juez, a quién hace cargo de adoptar todas las medidas para llevar el proceso a término y establece una forma de fiscalización, vía ministro visitador, respecto de las audiencias, suspendidas o reprogramadas.

Además, en este sentido, el artículo 9 del Auto Acordado 71-2016 regula la actividad de los órganos de control y gestión, entregándole al juez presidente o al administrador la responsabilidad sobre la gestión y resultado operativo del tribunal, como del cumplimiento de las metas de gestión anual, en conjunto con el administrador del tribunal¹²⁶.

También el artículo 19 le impone al Administrador del Tribunal la revisión y el control de la gestión de los resultados de cada sala, del índice de término en audiencia preparatoria, de la aplicación de las causales de suspensión, no realización y reprogramación de audiencias, del tiempo de duración de las audiencias, entre otros, agregando que esta revisión será

124.- PARODI (2014), pp. 279 y ss. Sobre la (in) constitucionalidad de los autos acordados ZÚÑIGA (2011), pp. 389-418.

125.- Artículo 8 del Auto Acordado 71-2016.

126.- Artículo 9 y siguientes del Auto Acordado 71-2016.

supervisada por el juez presidente, quien la pondrá en conocimiento de los demás jueces del tribunal, y cuyo resumen debe ser parte del informe de gestión que se remite al ministro visitador, quien podrá ordenar la corrección de las anomalías o inconsistencias¹²⁷.

Un cuarto aspecto a considerar, es que el auto acordado 71-2016 reafirma una serie de asuntos que ya habían sido establecidos en las actas de gestión. Entre ellos, el principio de la no radicación, que se justifica en razones de eficiencia, al igual que sus eventuales excepciones, como por ejemplo, cuando se trate de casos complejos¹²⁸. También se regulan diversos aspectos relativos a la organización de la *agenda*, que, como vimos, es el concepto que captura la idea de los requerimientos del conjunto de casos a cargo del respectivo tribunal. En este aspecto, el artículo 7 del auto acordado, permite a cada tribunal conforme a su estructura y con el objetivo de optimizar su desempeño, establecer salas que realicen, en forma concentrada, diversas clases de audiencia, distribuidas por tipos, materias, procedimientos o intervinientes¹²⁹. Asimismo, se establecen entre otros, algunos criterios relativos a la programación, la no realización de audiencias programadas, la anticipación, preparación y desarrollo de las audiencias¹³⁰.

Finalmente, un asunto que merece especial atención, se refiere a la tipología de casos establecida para los Juzgados con competencia en materias de Familia. Por una parte, el artículo 73 del Auto Acordado dispone que “*El comité de jueces definirá anualmente, oyendo a los demás jueces del tribunal, una tipología de casos más comunes e identificará sus necesidades respecto de audiencias y de información necesaria para su desarrollo, favoreciendo el término de casos en la primera audiencia y realizando una segunda o de juicio sólo en aquellos que así lo requieran*”¹³¹. Como se observa, la disposición se orienta a darle la mayor celeridad posible a los procedimientos, favoreciendo el término de las causas en audiencia única, reservando la posibilidad de una segunda audiencia sólo en aquellos que así lo requieran. Esta posibilidad trasluce la necesidad de racionalizar el tiempo de audiencias. Complementa esta norma, el artículo 74 que establece una tipología de casos para los Juzgados con competencia en materias de Familia, que los diferencia según su grado de complejidad¹³².

Por último, el artículo 75 del Auto Acordado señala que “*El administrador planificará y programará la agenda teniendo como base la tipología de casos definida*”.

Esta tipología de casos busca hacer más flexible la programación de audiencias, asignar proporcionalmente el tiempo y busca la celeridad del procedimiento, al propender al término en audiencia única.

Así, por ejemplo, en un caso donde se discute un divorcio y además, compensación económica y alimentos, es previsible que se tratará de un caso complejo. Esta causa se asignará a una sala de audiencias que está dispuesta para conocer de este tipo de causas, y se le asignarán varios bloques de tiempo para la audiencia. Sin embargo, si al contestar la demanda, se genera un allanamiento a alguna de estas pretensiones, la causa puede pasar de ser compleja, a una causa sin controversia pero con necesidad de prueba (por ejemplo, sólo para el divorcio). En este caso, la causa pasa a otra Sala y se le asignará un solo bloque de tiempo para la audiencia.

127.- Artículo 19 del Auto Acordado 71-2016.

128.- Artículo 49 y siguientes del Auto Acordado 71-2016.

129.- Artículo 7 del Auto Acordado 71-2016.

130.- Artículos 53 y siguientes del Auto Acordado 71-2016.

131.- Artículo 73 del Auto Acordado 71-2016.

132.- Artículo 73 del Auto Acordado 71-2016.

Cómo se puede apreciar, estas normas permiten la adaptación y distribución del trabajo interno y los recursos del Tribunal, pero no entra a regular directamente cuestiones relativas al ejercicio de las facultades jurisdiccionales, que la ley entrega al juez en el caso mismo. Así, de acuerdo al ejemplo anterior, si se logró reducir el recurso tiempo del Tribunal, reduciendo los bloques inicialmente asignados, no fue porque el Tribunal haya adoptado una decisión sobre el curso del procedimiento, sino que como respuesta a una mutación de la complejidad del caso por decisión de una de las partes, en el ejemplo, por efecto de un allanamiento.

En suma, el Auto Acordado 71-2016 no se refiere ni regula las decisiones jurisdiccionales que el juez puede adoptar en los casos individuales, sino que incorpora normas necesarias para la planificación general del trabajo judicial, procesos de trabajo internos, criterios de programación de audiencias, y otros aspectos asociados al tratamiento del conjunto de casos. En este sentido, se trata de una normativa que regula los casos de un modo estandarizado, general y abstracto, no en concreto. La participación de los jueces en este ámbito, por medio del Comité de Jueces y del Juez Presidente, se genera, fundamentalmente, a propósito del procedimiento objetivo y general, de acuerdo a los artículos 15 y 17 del COT, en relación al artículo 118 de la Ley 19.968 sobre Tribunales de Familia. El tratamiento más concreto de una causa, por ejemplo, la determinación si se promueve o no una conciliación, la fijación de los hechos a probar, o la racionalización de las pruebas, y que dicen relación con la adaptación del procedimiento a las necesidades del caso, queda entregada a las decisiones que el juez puede adoptar en ejercicio de sus potestades legales.

3. Configuración del case management en los procedimientos reformados

De acuerdo a la evolución normativa y administrativa que hemos presentado en las páginas precedentes, resulta que la normativa que regula los procedimientos reformados de familia y laboral, se corresponde, en lo fundamental, con los conceptos y características esenciales de un *judicial case management*.

3.1. Correspondencia conceptual

En primer lugar, los conceptos entregados sobre *case management* son aplicables a la situación descrita para los procedimientos reformados de familia y laboral, desde un aspecto normativo.

Como no es posible hacer un ejercicio de confrontación *vis a vis*, con cada uno de los conceptos de *case management*, ocuparemos el concepto de Andrews, según el cual, la esencia del *case management* “*es que el sistema judicial en su conjunto y, los tribunales en los casos individuales, regulan el contenido y el progreso de la litigación, ya sea mediante la emisión de instrucciones estándar o, en casos más complicados, mediante la determinación ad hoc de cómo proceder*”¹³³.

Una aproximación inicial nos indica que las distintas normas que regulan tanto los procedimientos, como la estructura y funciones de los denominados órganos de gestión, configuran un esquema, según el cual, es el sistema judicial y los tribunales en los casos individuales, los que regulan el contenido y progreso de la litigación. Además, la articulación de

133.- ANDREWS (2003), p. 337.

estas normativas, define tanto la división y organización del trabajo del tribunal, como la gestión de las audiencias, su desarrollo y diversos aspectos del procedimiento mismo.

En efecto, el conjunto de normas legales que hemos examinado, y que determinan la actividad y facultades de los jueces de familia y laboral en los procedimientos individuales, asignan al juez no sólo un deber de impulso de oficio, sino que, también, entregan un conjunto de herramientas y mecanismos que permiten racionalizar y adaptar los procedimientos a las necesidades específicas de los casos. Además, los artículos 8, 9 y 19 del Auto Acordado 71-2016, disponen que los jueces, deben adoptar todas las medidas necesarias, para llevar el proceso a término con la mayor celeridad posible y le entregan, junto a los administradores, la responsabilidad sobre la gestión y resultados operativos del tribunal¹³⁴.

En el mismo orden de ideas, el artículo 18 del mismo Auto Acordado, establece el Plan Anual de Trabajo y lo define como un instrumento de gestión, elaborado por el Administrador y aprobado por el Juez Presidente, cuyo objetivo primordial es asegurar el buen funcionamiento del tribunal, entendiéndose por tal, ajustar sus procesos internos de trabajo para una correcta administración de justicia en consideración al principio de eficiencia, en concordancia con el Plan Estratégico del Poder Judicial y alineado con el Plan Plurianual de la respectiva Corte de Apelaciones. En este Plan debe incorporarse el resultado operativo y de gestión del tribunal, que se debe remitir a los jueces y al ministro visitador. Adicionalmente, para el desarrollo de esta actividad, existen, a nivel normativo, mecanismos de control interno¹³⁵ y externos¹³⁶, como también incentivos, establecidos para asegurar su efectividad¹³⁷.

Desde otra perspectiva, la preocupación por el conjunto de la litigación, aparece asimismo, en las prescripciones contenidas en el capítulo VIII del mismo Auto Acordado 71-2016, sobre “Regulación de audiencias en tribunales que se rigen por el principio de oralidad”, donde se definen un conjunto de aspectos relativos a la organización de la “agenda”, que es el término o concepto que representa los requerimientos del conjunto de casos en litigación¹³⁸.

Por otro lado, existen en las leyes que regulan los procedimientos reformados algunas finalidades que, explícitamente, orientan, tanto el trabajo administrativo como la actividad judicial. Entre ellas, hemos destacado -por la fuerza con la que emerge en estos procedimientos- la celeridad. Sin embargo, este objetivo no implica desconsiderar la economía de los recursos y la importancia de la aplicación correcta del derecho sustantivo, que se traduce en los poderes probatorios otorgados al juez. La trilogía de objetivos a que nos hemos referido en el capítulo segundo, esto es, calidad, costos y oportunidad en la decisión, se refleja normativamente.

También las normas de rango legal facultan a los jueces para adoptar diversas decisiones, como las de promover la conciliación, determinar el objeto del juicio, los hechos controvertidos, decidir la admisibilidad de la prueba, acumular o desacumular causas, entre otras, que permiten racionalizar recursos y adaptar el procedimiento a las necesidades concretas del caso.

Así, la configuración normativa que regula la orgánica y los procedimientos, ante los tribunales reformados de familia y laboral, se ocupa tanto del conjunto de casos como de los casos individuales. En éstos, es el sistema judicial - jueces y órganos de gestión- el que resulta responsable del contenido y progreso de la litigación. Esta actividad es regulada por

134.- Artículos 4, 8 y 9 del Auto Acordado 71-2016.

135.- Artículo 18 y siguientes del Auto Acordado 71-2016.

136.- Como el control del ministro visitador. Véase: Artículo 8 del Auto Acordado 71-2016.

137.- Además operan las metas de gestión, establecidas en las Leyes n° 19.531 y n° 20.224.

138.- Artículos 53 y siguientes del Auto Acordado 71-2016.

criterios estandarizados, especialmente, para el procesamiento del conjunto de casos y que se encuentran establecidos, básicamente, en el auto acordado 71-2016 y, en el procedimiento objetivo y general que se genera en cada tribunal, fruto de la interacción entre el Administrador de Tribunales, el Juez Presidente y el Comité de Jueces.

La articulación de estas reglas de origen judicial con las normas de procedimiento, regulan un conjunto de actividades, operaciones o acciones que se dirigen a procesar los casos, en el sentido de hacerlos avanzar o progresar eficientemente, desde su inicio hasta su finalización. En este sentido, como señalan Bordalí y Hunter “se tiene, de este modo, en los procesos orales chilenos una conjunción de herramientas que intentan armonizar una tutela judicial efectiva con un uso racional de los recursos públicos”¹³⁹.

Finalmente, en el conjunto de las reglas analizadas, se pueden observar los elementos principales del *case management*, esto es, su carácter instrumental en la consecución eficiente de ciertos fines del sistema, la responsabilidad de los jueces sobre el desarrollo de la litigación y una preocupación por el conjunto de casos, lo que ya se ha destacado.

3.2. Aspectos del macro y micro case management

Desde otro ángulo, en los procedimientos reformados, también son reconocibles, las dimensiones macro y micro del *case management*.

El macro *case management*, que se ocupa de la forma como se procesa y gestiona el conjunto de los casos, es desarrollado fundamentalmente, por los órganos de control y gestión establecidos por la ley. Estos ejercen esta función de acuerdo a directrices estandarizadas. En este nivel, resultan relevantes las actividades asociadas a la distribución de los casos y el agendamiento de las audiencias, a cargo del Administrador, quien debe aplicar los criterios consignados en el Auto Acordado 71-2016 y los desarrollados en conjunto con los jueces.

En éste ámbito, también resulta relevante la posibilidad de racionalizar recursos, por medio de la diferenciación en el tratamiento de los distintos casos. Sobre este punto, se ha resaltado la existencia de tipologías de casos, entre ellas, una que los distingue según su grado de complejidad. Este criterio, establecido expresamente para los Juzgados con competencia en materias de Familia, también se encuentra operativo en los tribunales laborales.

Si a esto se le agrega la posibilidad del término en audiencia única, aparecen, entonces, diversos criterios que permiten desarrollar una distribución proporcional de los tiempos judiciales en los distintos casos, generando un esbozo de *tracks* procesales y de *case management* diferenciado, una vez que la causa ingresa al interior del sistema judicial.

De acuerdo a lo anterior, pese a que las reglas legales no hacen diferencia alguna en el procedimiento aplicable a cada caso, las normas de origen judicial, establecen un sistema de tratamiento diferenciado, constituidos por los criterios de programación y agendamiento, entre los cuales la división por complejidad, ocupa un rol importante.

En esta dimensión macro o estructural, aparecen, nuevamente, los criterios de eficiencia, orientado al uso de los recursos¹⁴⁰ y el de celeridad que orienta la actividad del juez, en cumplimiento de su función, y, especialmente, en el

139.- BORDALÍ Y HÜNTER (2013), p. 160.

140.- Artículo 5 del Auto acordado 71-2016.

desarrollo de las audiencias¹⁴¹. Éste último criterio, aparece expresamente en las leyes que regulan el procedimiento ante estos tribunales¹⁴².

El micro *case management*, relativo al manejo de un caso individual, queda entregado a la posibilidad que los jueces, en ejercicio de las potestades que la ley les confiere, puedan tomar decisiones que permitan adaptar, dentro de ciertos márgenes, el procedimiento a la medida del caso. En este sentido, y según lo visto, las leyes que regulan los procedimientos ante los Juzgados de Familia, y ante los Juzgados de Letras del Trabajo, contemplan un conjunto importante de facultades judiciales, que habilitan al juez para asumir una labor de racionalización más específica, definiendo lo que es necesario para resolver el caso individual justa y oportunamente.

3.3. La configuración del procedimiento

El esquema analizado en los tribunales reformados, también responde al enfoque propuesto por Remme Verkerk. Según este autor, el *case management* se refiere a un enfoque del procedimiento ante un tribunal que sostiene que: 1. El carácter específico del caso debe determinar en gran medida las reglas y órdenes que rigen el procedimiento; 2. Las reglas, instrucciones y órdenes de procedimientos ante un tribunal deben ser determinadas, en gran medida, a un nivel inferior. Esto significa que, idealmente, las leyes no deben dar una descripción detallada de cómo el caso debe proceder, sino que los jueces, las partes y los abogados deben determinar, en mayor medida, los procedimientos ante el tribunal; 3. Que el tribunal debe ser el principal responsable de los procedimientos, y, por lo tanto, debe tener los poderes discrecionales procesales necesarios; 4. La discreción del tribunal debe ser una discreción en el sentido débil, esto es, que debe utilizar sus facultades para lograr la solución de la controversia de manera justa, eficiente y con rapidez razonable¹⁴³.

Si correlacionamos estos criterios, con la normativa que regula los procedimientos reformados de familia y laboral, resulta que ellos se ajustan de un modo importante, al esquema en análisis.

Así, en relación al criterio 1, pese a que en las reglas legales no hay diferencia alguna en el procedimiento aplicable en cada caso, las normas de origen judicial establecen un sistema de tratamiento diferenciado. Estas diferencias están presentes en la lógica asociada a la programación y agendamiento de audiencias. En este sentido, ya hemos destacado que al interior del sistema judicial, existen tipologías de casos, que los distingue entre otros, según su grado de complejidad y de adversarialidad. Además, existen normas muy específicas que propenden al término de las causas en audiencia única. Todos estos criterios definen si se aplicará o no el procedimiento completo previsto por la ley y además, la distribución de los tiempos de audiencias para resolver los distintos casos. Finalmente, las potestades entregadas a los jueces por la normativa de rango legal, y que vimos en su oportunidad, los habilitan para adaptar el procedimiento a las necesidades del caso. En síntesis, en el contexto normativo descrito, el carácter específico del caso debería determinar, en gran parte las reglas y órdenes que rigen el procedimiento.

En relación con los criterios 2 y 3, resulta que las reglas, instrucciones y órdenes que regulan el procedimiento, son adoptadas en los procedimientos reformados, principalmente, en el nivel inferior, y específicamente por el tribunal, esto es, jueces y administrador. Esto se genera no sólo producto de lo señalado para el criterio anterior (1), sino que, porque las

leyes especiales que regulan el procedimiento en los juzgados de familia y laboral son normas muy amplias y, la normativa supletoria a estos procedimientos, esto es, el CPC actual no se adapta a la lógica de un sistema de audiencias.

En consecuencia, una vez que ingresa el caso al sistema judicial, se definen un conjunto de actuaciones y se adoptan una serie de decisiones, tales como, la asignación de tiempo de audiencia, la posibilidad de simplificación por medio del término en audiencia única o la promoción de una mediación o conciliación, los que dependen de la naturaleza y características concretas del caso, y se definen en el nivel inferior, fundamentalmente por los jueces y el estamento administrativo del tribunal. No obstante, la escasa investigación de contenido empírico, apunta a que éste marco normativo que admite flexibilidad para la adaptación del procedimiento a la naturaleza del caso, no siempre es desarrollado en la práctica.

Finalmente, en lo que se refiere al criterio 4, aparece que las decisiones que los tribunales deben adoptar, en ejercicio de sus facultades, deben orientarse a lograr la solución de la controversia de manera justa, eficiente y con rapidez razonable. Estos fines orientativos de la actividad judicial, aparecen como principios generales, tanto en las normas legales que regulan los procedimientos, como en la normativa de origen judicial, según hemos visto anteriormente.

3.4. La evidencia empírica

En Chile una investigación empírica ha documentado prácticas o estrategias judiciales, que parecen no ser aisladas y se presentan con cierta consistencia en el funcionamiento de los procedimientos reformados de familia y laboral, que dan cuenta de un incipiente *case management*. Tales prácticas dan cuenta que en la audiencia de juicio, los jueces intervienen activamente, y por tanto, restan protagonismo a las partes en el proceso de rendición de la prueba con el fin de hacer el desarrollo de la audiencia de juicio más breve, consumir menos del recurso “tiempo-juez” y administrar su agenda de audiencias y producción de sentencias. En esta investigación se identificaron prácticas de los jueces que incidían en la conciliación e intervención del juez durante la rendición de la prueba¹⁴⁴.

En efecto, en materia laboral, en la rendición de la prueba se registraron las siguientes prácticas: a) Los jueces utilizaban distintas estrategias para manejar la incorporación de prueba documental cuando esta era abundante; b) Algunos jueces sugerían y otros unilateralmente alteraban el orden legal de incorporación de la prueba; c) El establecimiento de límites de tiempo *a priori* para el desarrollo de los interrogatorios de los testigos y de las observaciones a la prueba; d) El manejo de los jueces sobre la posibilidad de dictar el fallo en audiencia o de manera escrita; y, e) Que los jueces asumían un rol proactivo en el interrogatorio de testigos y peritos.

En materia de Familia, en la práctica de la prueba se observaron las siguientes prácticas de los jueces: a) Una constante preocupación por el tiempo de la audiencia y la agenda del tribunal; b) la búsqueda de celeridad en la incorporación de la documental; c) un rol muy activo en el interrogatorio de testigos, tanto a través de la realización de preguntas como por la imposición de límites de tiempo.

Finalmente, en ambas jurisdicciones, aparece una práctica muy asentada, a pesar de que la ley no lo regula, de fomentar fuertemente la conciliación de la causa en la audiencia de juicio. El conjunto de estas prácticas denotan una preocupación

141.- Artículo 8 del Auto Acordado 71-2016.

142.- Artículo 13 Ley n° 19.968 y artículos 425 y 428 del Código del Trabajo.

143.- VERKERK (2008), pp. 49 y ss.

144.- GARCÍA ODGERS Y FUENTES MAUREIRA (2019), pp.603-642.

generalizada por el manejo de los tiempos de tramitación y una propensión a las salidas distintas al juicio¹⁴⁵.

Estas cuestiones se presentan como necesarias, atendido el sistema oral, ya que el tiempo del Tribunal debe ser programado para las audiencias, esto es, un espacio exclusivo de la agenda del Tribunal, donde se reúne al Juez con las partes, para tratar los diferentes asuntos asociados con el caso. Además, la preparación misma de la audiencia de juicio requiere la adopción de una serie de definiciones previas, que puede determinar que ella adopte diversas modalidades de realización, a partir de las necesidades individuales del caso. Aparece en estas actividades una preocupación por la adecuación o adaptación del procedimiento a las características del caso.

En un Seminario Internacional sobre *case management*, organizado por CEJA y desarrollado en Santiago de Chile en agosto de 2019, Claudio Fuentes comparando los resultados de su investigación empírica desarrollada en los procedimientos chilenos reformados con otras prácticas observadas en distintos sistemas judiciales, concluía que es “la perspectiva del derecho comparado la que ha permitido identificar y destacar un conjunto particular de prácticas e interacciones, ya que en otras latitudes prácticas similares a las que se dan en el caso chileno se han entendido como manifestaciones de esta institución procesal”.

En suma, la afirmación que en Chile se han configurado las bases de un sistema de *judicial case management*, pareciera no solo basarse en su coincidencia con los conceptos, elementos y dimensiones del *case management*, sino que, también al esquema propuesto por Verkerk, sobre los criterios que determinan la existencia de un *case management* en un sistema procesal. Con todo, lo más relevante es que la evidencia empírica disponible muestra que los jueces chilenos, en los procedimientos de Familia y Laboral, desarrollan algunas prácticas que en derecho comparado se reconocen como de *case management*.

4. Caracterización del case management en los procedimientos reformados y evaluación preliminar

A partir de la descripción que se ha verificado en las secciones anteriores, podemos generar algunas conclusiones, sobre la configuración que ha ido adoptando el *case management* en los procedimientos reformados.

Las reflexiones que siguen, se basan, fundamentalmente, en el análisis de la normativa, en los pocos estudios de campo que abordan esta materia y por algunos temas que aparecen muy consistentes en el desarrollo evolutivo nacional que se ha bosquejado. Algunas de estas síntesis, se confrontan con las tendencias observadas en el derecho comparado.

4.1. Configuración incipiente o embrionaria y vinculada a la gestión administrativa

El *case management* en Chile evolucionó a partir de la implementación de la reforma procesal penal. Esta incorporó un régimen de audiencias, profesionalizó la administración de los tribunales y además, en su configuración, ocupó un lugar relevante la preocupación por la racionalización de recursos, como condición para la eficiencia del sistema.

145.- Ibid.

La implementación de este sistema fue acompañado de un discurso, que denominamos como el “*paradigma de la separación de funciones*”, como una forma de delimitar e impedir que los jueces manejaran su tiempo de forma autónoma. Con ello se introdujo una lógica de separación más radical, entre el ámbito de la gestión y el ámbito de lo jurisdiccional.

Sin embargo, con la reforma procesal penal, sólo se asentaron los pilares sobre los cuales, paulatinamente, se ha ido configurando un sistema de *case management*.

En efecto, una fisonomía más definida y asimilable al *case management*, aparece sólo a partir de la reforma a los procedimientos ante los tribunales de familia, producto de la intervención realizada para superar la crisis originada con su implementación. Estos problemas y la falta de experiencia y cultura en el uso de herramientas de dirección judicial del proceso, impulsó al sistema judicial, más bien, a la Corte Suprema, a ensayar soluciones y, en paralelo, generar normas, directrices e instructivos, destinados a orientar y uniformar las prácticas para el tratamiento del conjunto de la carga de trabajo. Esta intervención recayó, especialmente, en el aparato de gestión y control de los tribunales, y se orientó a mejorar el sistema de distribución de causas y agendamiento de audiencias, clave en el procesamiento del conjunto de casos.

En este punto, nos interesa detenernos un momento para destacar que la separación entre funciones jurisdiccionales y de gestión, es, en ciertos planos, más artificial que real.

La doctrina procesal, por ejemplo, no ha reconocido suficientemente, cómo la actividad que se desarrolla en el estamento administrativo y de gestión impacta en la operatoria del sistema, incluso, en la actividad de los jueces a nivel de los casos individuales¹⁴⁶.

La programación y agendamiento repercuten en el campo de lo jurisdiccional. Aquí se identifican y clasifican los casos, según tipologías, las que, en definitiva, determinan la cantidad de tiempo de audiencia que será asignado para el tratamiento del caso. También en este nivel se identifica la posibilidad que el caso pueda terminarse en audiencia única y qué juez en concreto conocerá del asunto. Estas determinaciones definirán, a su vez, la intervención potencial de las partes y con ello, otras decisiones para ajustar el procedimiento, tanto a las necesidades del caso mismo, como también, a los requerimientos de otros casos que esperan su turno y que se aglutinan en el concepto de agenda.

El conjunto e interconexión de estas actividades, permite, en la operatoria de los tribunales reformados un sistema de *case management*. De este modo, la separación con la que se entienden ambas actividades y funciones, no permite observar el producto de su conjunto.

Así, no es visible el estamento administrativo como protagonista del sistema procesal. No se percibe, por ejemplo, que el impulso del procedimiento o la misma definición sobre cómo será tratado el caso, no es decidido exclusivamente por el juez, sino que, en buena parte, por los órganos de gestión, los que operan con bastante autonomía funcional.

La noción de *case management* integra y permite observar este fenómeno en toda su dimensión.

La teoría legal tradicional se centra únicamente en el juez y las partes y, el diseño de los procedimientos se ancla en el

146.- LAVADOS Y VARGAS (1993), p. 24.

paradigma de la justicia individual. Este enfoque, al no considerar el conjunto de casos, es insuficiente para comprender y resolver la complejidad de articular y compatibilizar las necesidades de los casos individuales con la del resto de los casos. Esto genera efectos y riesgos en distintos planos, como, por ejemplo, problemas al resolver el balance apropiado entre los derechos procesales individuales de los litigantes, con los requerimientos y derechos procesales individuales de los otros casos.

Este escenario constituye un gran desafío para el derecho procesal. En efecto, la teoría del proceso ha refinado en el tiempo un conjunto de estándares para ofrecer un tratamiento ideal del procedimiento. Sin embargo, el problema de estos planteamientos teóricos es su abstracción y consideración aislada, esto es, como si el sistema de justicia se ocupara de un sólo caso a la vez y como si éste caso fuera el único. Al hacerlo de esta manera, no considera el problema que los sistemas de justicia operan para una masa de casos, lo que supone y requiere un tratamiento proporcional, que se justifica en la dimensión colectiva de la igualdad procesal.

Desde la perspectiva comparada, Jeuland observa una tensión entre el nivel de *court management* -donde se desarrolla la actividad que en nuestro sistema se asocia a la administración y gestión- y el derecho procesal, en la que, finalmente, existen dos hipótesis. Una de ellas sería sostener que la gestión interfiere con el derecho y el procedimiento. La otra, completamente distinta, sería decir que gestión y procedimiento son complementarias¹⁴⁷. Nuestros planteamientos se adscriben a esta última hipótesis.

En la perspectiva comparada, se ha concluido que el *case management* es una tarea que se mantiene a medio camino entre la adjudicación y la administración judicial. Así, por ejemplo, el profesor de París I, Sorbonne, Emmanuel Jeuland consigna que prácticamente todos los aspectos asociados a la gestión, y que pertenecen al nivel de *court management*, podría tener repercusiones procesales y que resulta imposible dibujar una línea divisoria clara entre la actividad judicial y la de gestión¹⁴⁸.

En este contexto, un sano y razonable *case management* requiere comenzar por determinar las áreas en que las decisiones administrativas repercuten directamente en lo jurisdiccional, y viceversa, a fin de lograr una articulación y coordinación entre ambas actividades para la realización efectiva de los fines del sistema. Así, por ejemplo, la definición sobre la tipología de casos, determina, en parte, la distribución de recursos y es necesario para un *case management* diferenciado. Por esta razón, estas tipologías no deberían ser determinadas judicialmente, al menos en todos los casos. Si deben adoptarse compromisos de racionalización, tal determinación debería considerar la importancia que institucionalmente se asigne a los diversos casos. De este modo, podría tomarse la decisión de privilegiar, y en consecuencia, entregar una mayor atención judicial y posibilidades de litigación, en casos en que está comprometido el interés público o derechos fundamentales.

Relacionado con lo anterior, resulta que el *case management* en la experiencia chilena, no es el fruto directo de una decisión legislativa, como tampoco de una teoría jurídica procesal compartida. Por el contrario, puede considerarse como un fenómeno no planificado, que se desarrolló sin tener la claridad de la real dimensión e impacto de lo que se estaba generando. Se trataba de dar solución a problemas muy concretos en un contexto de crisis, donde la principal preocupación era encontrar la forma de organizar el sistema judicial para hacerse cargo de los requerimientos asociados a la masividad de audiencias.

Así las cosas, el *case management* en Chile es un fenómeno reciente o embrionario, que no alcanza los diez años de desarrollo y que evolucionó desde los cambios organizacionales asociados a la gestión administrativa. A partir de esta evolución, apareció identificándose como algo distinto a lo procesal o jurisdiccional, con lo que quedó determinada, en parte, el ámbito y la fisonomía con la que se le asocia, observa y entiende, tanto dentro como fuera del sistema de judicial.

4.2. Escasa institucionalización

En estrecha relación con la conclusión anterior, resulta que pese a las importantes consecuencias que el *case management* genera en la configuración teórica y operativa del sistema procesal, en nuestra realidad éste se encuentra escasamente institucionalizado.

En efecto, por una parte, en Chile el *case management* está, de algún modo, invisibilizado. No sólo carece de un reconocimiento teórico por la doctrina nacional, sino que se construyó, de un modo importante, como complemento de normas legales muy amplias y generales, bajo el formato de reglas de origen judicial, específicamente, autos acordados emanados de la Corte Suprema. Su obligatoriedad está circunscrita al ámbito judicial y su ámbito de aplicación limitado a los procedimientos especiales. Adicionalmente, gran parte de su configuración regula actividades más asociadas al estamento administrativo, lo que induce a estimar que se trata de cuestiones sin relevancia jurídica o procesal.

Por otro lado, y probablemente, lo más importante, es que esta falta de institucionalización genera un problema ya que las diferentes normas que se pueden asociar al *case management*, no siempre responden a los mismos incentivos y objetivos, lo que provoca tensiones importantes.

Esta diversidad de fuentes, y, en especial, la coexistencia de normas legales con otras regulaciones de origen judicial, es normal en el *case management*, y no es *per se* negativa. Se trata de alcanzar una combinación adecuada entre estandarización y flexibilidad, que considere los diversos valores en juego.

Sin embargo, como hemos visto, resulta que las herramientas de gestión impactan en importantes materias jurisdiccionales, tales como la admisibilidad de la demanda, criterios de programación de causas, término en audiencia única, fijación de estándares de prueba, entre otros¹⁴⁹. Si bien, los objetivos perseguidos con estos instrumentos son, precisamente, generar mayor eficiencia, ello tiene un impacto en el funcionamiento concreto del sistema que nos sugiere una mayor reflexión.

Así, por ejemplo, las pocas investigaciones empíricas que se han realizado, destacan que estos criterios de organización y procesamiento de la carga de trabajo, no siempre son conocidos por los litigantes y el público¹⁵⁰ y, en algunos casos, son disímiles al interior de los mismos Tribunales¹⁵¹. Esta situación podría ir mejorando a partir de la Ley de Tramitación Electrónica, cuyo auto acordado contiene buena parte de la normativa que antes se encontraba dispersa en diferentes actas de gestión.

Sin embargo, y probablemente lo más importante, es que también se ha resaltado que la aplicación de un instrumento

147.- JEULAND (2018), p. 7.

148.- JEULAND (2018), p. 7.

149.- GARCÍA MUÑOZ (2012), pp. 163 – 171.

150.- GODOY (2011), pp. 7 – 38.

151.- FUENTES *et al* (2010), p. 22.

de gestión puede afectar la vigencia de derechos procesales básicos de los litigantes o los principios que se pretenden instalar por las reformas¹⁵².

Los derechos procesales que entran en potencial tensión con los instrumentos de gestión, se refieren, fundamentalmente, a la limitación en la rendición de pruebas, la creación de categorías de medios probatorios que, *a priori*, se estima que no “sirven” para cierto tipo de causas, la reducción del número de testigos fuera de las hipótesis de exclusión, la limitación al tiempo asignado para presentar adecuadamente el caso, desconcentración del procedimiento por la práctica de audiencias fragmentadas, invocando el Tribunal, en general, razones de agendamiento. Este último ejemplo, es particularmente relevante por dos razones. La primera, es que la desconcentración debilita directamente los objetivos perseguidos con la oralidad y la inmediación, ejes de la reformas procesales. La segunda, es que detrás de las “razones de agendamiento”, se encuentra la necesidad de generar espacios para la discusión y tratamiento oportuno de otros casos.

En consecuencia, se hace evidente -respecto de la primera razón- que el modo cómo se procesan los casos, puede afectar valores reconocidos en los textos legales que establecen los procedimientos. Según esto, la aplicación práctica de la normativa infra legal, de origen judicial, pueden terminar por desconocer tales valores en la práctica, o bien, restringirlos, más allá de su contenido esencial. Un fenómeno que podría denominarse de “des-democratización” de los valores procesales institucionalizados.

Respecto de la segunda razón enunciada, aparece con claridad la tensión entre la lógica del caso individual que se encuentra en los procedimientos judiciales, más asociada a la imagen tradicional -un juez frente a dos partes y un conflicto que resolver- y la lógica del conjunto de casos, cuya normativa es de origen judicial, y su operación es entregada, básicamente, al aparato administrativo de gestión y control.

Esta situación, en general, nos devela una serie de consecuencias.

En primer lugar, y quizás lo más evidente es que, en la práctica, una vez ingresado el caso a los tribunales, este es procesado de acuerdo a las normas internas contenidas o dispuestas en las Actas de Gestión, hoy auto acordado 71-2016 y no siempre siguiendo el procedimiento legal.

En segundo lugar, que al interior del sistema judicial, la gestión de los procesos considera no sólo el caso individual, sino que fundamentalmente, el conjunto de casos.

Desde esta perspectiva, la gestión judicial de los casos genera limitaciones a las exigencias provenientes del caso individual. Así, por ejemplo, frente a la solicitud de mayor tiempo para la audiencia, incorporación de un mayor número de pruebas o de litigación de todas las cuestiones propuestas por las partes, la lógica de racionalización y del conjunto de casos, determinará una asignación de tiempo, permitirá las pruebas y reducirá las cuestiones controvertidas a ser resueltas, sólo a aquello que sea necesario, según la complejidad y características concretas del caso.

Finalmente, en directa relación con lo anterior, resulta que la operatoria práctica del sistema tiende más bien a la estandarización, lo que analizaremos en la conclusión siguiente. El objetivo principal, desde esta perspectiva, es establecer mecanismos de procesamiento de casos masivos o en serie. El acento de esta normativa, entonces, está en

152.- FUENTES *et al.* (2010, pp. 20 – 21.

procesar la mayor cantidad de casos en el menor tiempo posible y para ello se busca estandarizar¹⁵³.

En este contexto, nos parece razonable volver a preguntarnos sobre la consistencia de objetivos entre ambas regulaciones.

Mientras el procedimiento legal sigue diseñado para hacer frente a un solo escenario, que considera que el sistema de justicia opera para un solo caso, son las normas de origen judicial las que terminan regulando la organización interna y el tratamiento del flujo completo de casos, ocupando el vacío normativo que se produce en las normas de procedimiento. Adicionalmente, pese a que objetivos de celeridad están claramente expresados en las normas legales, es muy probable que, culturalmente, siga primando en los jueces -en el nivel de *micro case management*- la lógica del objetivo único, esto es, la sola calidad de la decisión. De hecho, en esta óptica, pareciera que el sistema sólo de manera implícita reconoce los acuerdos como una buena decisión.

Este esquema es disfuncional a la realidad de los sistemas judiciales, que deben hacerse cargo de un conjunto o masa de casos y la consistencia general del sistema.

Cuando se piensa que la justicia no debe quedar supeditada la gestión, o esta no debe inmiscuirse en lo jurisdiccional, es porque, de alguna forma, todo se considera en función de un caso individual y no del conjunto, y que el acceso a la justicia solo se refiere al caso que se tiene por delante. Este enfoque se produce, además, en un entorno que concibe que el único fin del sistema es la corrección de la decisión o la justicia procesal individual.

La gestión entendida en completo divorcio con lo jurisdiccional, provoca un conjunto de problemas para el funcionamiento del sistema procesal.

Como ambos conceptos se vuelven incompatibles, la gestión se reduce y asocia a la producción masiva y burocrática de audiencias, donde no hay fines loables. Los jueces, además, entienden que no les corresponde nada de la gestión, porque no es jurisdiccional y, en consecuencia, esta debe ser ejecutada exclusivamente por los órganos de administración. Esta perspectiva, finalmente, genera la apariencia que la ley ha operado espontáneamente y por sí sola, y que la decisión jurisdiccional se produjo sin necesidad de ningún acto previo de gestión.

La lógica inversa, en cambio, entiende que hay otros fines, además de la corrección del procedimiento, que no sólo importa el caso individual, sino que, también, aquellos casos que esperan atención del sistema y que la eficiencia es una condición necesaria para el ejercicio de la jurisdicción y asegurar un acceso universal a la justicia. Esta gestión debe orientarse al cumplimiento de los fines del sistema, para lo cual se requiere un uso eficiente los recursos. La gestión, en esta óptica, se constituye en una herramienta para alcanzar una decisión correcta, oportuna y económica, para el conjunto de casos que ingresan al sistema.

En suma, la gestión se vincula a lo jurisdiccional porque los fines del sistema obligan a considerar el conjunto de estos aspectos en la operatoria del aparato de justicia incluso a nivel del caso individual.

En este escenario aparece toda la tensión que observábamos en el capítulo segundo, especialmente, en relación al

153.- Por ejemplo, Artículo 18 letra e, del Auto Acordado 71-2016.

paradigma de la justicia individual, según lo cual, no se considera que una preocupación válida del juez y del sistema, sea la capacidad de procesar todo el conjunto de casos.

Lo importante, es que se requiere adoptar definiciones sobre el tipo de justicia que se pretende entregar y sus fines, y articularlas con la forma en que debe prestarse y, con los niveles normativos donde estas materias deben quedar reguladas. Existe una tensión entre la lógica del caso individual y la del conjunto de casos, de cuyo adecuado balance depende el funcionamiento de todo el sistema de litigación.

Surge, entonces, la necesidad de encontrar un equilibrio, donde probablemente sea necesario alcanzar nuevos compromisos que respondan a las demandas que la sociedad contemporánea realiza a los sistemas de justicia.

Sin embargo, también se requiere una definición sustantiva más explícita sobre cuáles son los fines del proceso, quién debe ser el responsable institucional de asegurarlos en los procedimientos y de una adecuada distribución de los recursos del sistema en los casos individuales. El sistema requiere que exista una definición clara en estos aspectos.

Con todo, esta discusión no se agota en lo puramente normativo. Como hemos consignado, en el *case management* adquiere mucha relevancia el aspecto cultural. Una cosa la constituye el “*por qué*” de las reglas, esto es, su justificación, generalmente abstracta, y el “*cómo operan*”, esto es, la práctica. Para un correcto funcionamiento del sistema de justicia debe existir una correlación entre ambos aspectos, lo que nos reconduce a la necesidad de identificar los diversos incentivos que operan al interior del sistema de justicia, esto es, entre los jueces, abogados y litigantes, y también, de los órganos de gestión y control.

La evidencia empírica demuestra que estas preocupaciones no son meramente teóricas.

4.3. Impuesto “desde arriba” y en consecuencia, más estandarizado

Según Marcus, hay dos formas de configurar el *case management*, un modelo más individualizado, o caso a caso, que importa una mayor discrecionalidad de los jueces y, un modelo más estandarizado. Esta opción depende si el *case management* es impulsado de abajo hacia arriba (desde los jueces), o impuesto desde arriba. El *case management* hecho desde arriba determina un manejo más estandarizado y viceversa¹⁵⁴.

En Chile, como hemos consignado, este incipiente *case management* se fue configurando por una mayor intervención de la Corte Suprema sobre la operación de los tribunales reformados, especialmente, en los juzgados de familia.

Los incentivos originales de esta intervención, se encuentran en la complejidad de hacer operativo un sistema de gestión completamente nuevo para el adecuado funcionamiento de los nuevos procedimientos orales, a partir de la reforma procesal penal. Se buscaba dar autonomía funcional a la figura del Administrador de Tribunales, asegurar la oralidad y reservar la labor del juez a funciones netamente jurisdiccionales, las que, por la naturaleza del sistema, se ejercen fundamentalmente en las audiencias.

154.- MARCUS (1999), pp. 110-111.

Este impulso inicial se acentuó con la crisis derivada de la implementación de la Ley de Tribunales de Familia. La mayor incidencia del máximo tribunal, en los aspectos operativos de los tribunales reformados, está representado por la dictación de los Manuales de Procedimiento, posteriormente por un conjunto de actas de gestión y finalmente, por el auto acordado 71-2016 que complementa la Ley de Tramitación Electrónica. Tras esta normativa es visible un esfuerzo continuo por identificar las mejores prácticas en la operación de los nuevos órganos de gestión, con la finalidad de dar cuenta del procesamiento del conjunto de casos y permitir que los jueces puedan concentrarse en las audiencias, orientando o definiendo los criterios de distribución de causas y de agendamiento de audiencias, la construcción de tipologías de casos para la definición de los tiempos de audiencias, entre otros.

Por otro lado, y como fue visto, estos instrumentos de gestión fueron generados con mecanismos que los hacían exigible en el interior de los tribunales, contemplando medidas de control e incentivos para su cumplimiento.

En consecuencia, se trata de un *case management* impuesto “desde arriba”, no por el legislador, sino que por normas dictadas por la Corte Suprema, que operan con una tendencia hacia la estandarización más que en la discrecionalidad de los jueces.

La estandarización se manifiesta por la regulación de diversos procesos -especialmente asociados al macro *case management*- por medio de instrumentos de aplicación general y, la obligación de generar criterios de distribución equitativo y eficiente de la carga de trabajo, por medio de un procedimiento general y objetivo.

Este esquema es reglado y abstracto en su configuración y rígido en su aplicación.

En efecto, este proceso de identificación de la tipología de casos se realiza, en la práctica cotidiana, por el *staff* administrativo, normalmente, la unidad de sala, la que programa en base a estos criterios, que, además de abstractos y, en ocasiones de poca sofisticación, sólo definen la cantidad de bloques de tiempo para la audiencia que se asignará a cada causa¹⁵⁵. La intervención de los jueces, en consecuencia, en la identificación de estos criterios en la operatoria del sistema es limitada e indirecta, reducida, básicamente, a la definición de los criterios de distribución y agendamiento en el procedimiento objetivo y general.

El problema, entonces, consiste en el riesgo que las decisiones de *case management* no se adapten a las necesidades concretas del caso y producto de ello, un caso no reciba la atención judicial suficiente para su adecuada discusión y resolución.

Sin una participación de los jueces, en el proceso de identificación de los casos, es difícil que operen correctamente criterios jurídicos más refinados, por ejemplo, asociados a la complejidad y litigiosidad del asunto y, que, actualmente, es determinada, según vimos, en abstracto. Por cierto, si la introducción de una administración profesional en los tribunales se justificó en base a la falta de competencias de los jueces en materias de gestión, el mismo argumento puede ser invocado a la inversa. Si existe la necesidad que operen criterios o tipologías que dependen de un criterio jurídico, parece razonable que, en su identificación temprana, debieran participar los jueces.

En este sentido, si bien hay normas que establecen expresamente que las características o complejidad del caso

155.- FUENTES *et al* (2010), p.20.

concreto, es un factor a considerar, este criterio no siempre opera en la práctica. De este modo, una audiencia de juicio tiende a fraccionarse, mediando importantes intervalos de tiempo. Ello es posible por la estandarización de los tiempos asignados a las audiencias.

Así, la oralidad e inmediación pierden su potencialidad de mejorar la calidad de las decisiones por la percepción directa de la prueba. El objetivo de la inmediación es que el juez forme su juicio respecto de los hechos al momento de conocer los medios de prueba y apreciarlos conjuntamente. Cuando la audiencia se parcela en distintas sesiones, separadas unas de otras por largos intervalos, el juez no puede formar su juicio respecto de los hechos con la imagen de lo que percibió directamente, sino que sólo con un recuerdo vago e impreciso de lo que percibió directamente o con la información de las actas de dichas audiencias pasadas, o con las notas o apuntes que realizó sobre ellas.

Con todo, esta operación abstracta del *case management*, no sólo se reduce al aparato administrativo, sino que, también, ha sido detectada en la actividad de los jueces. En este ámbito, diversos estudios han demostrado que los jueces no aprovechan los instrumentos y mecanismos que la legislación les entrega para un tratamiento más ajustado a las reales necesidades de los casos. Así por ejemplo, se ha señalado que la tendencia a la estandarización se traduce en una fijación abstracta de los hechos a probar, lo que ha sido detectado tanto en los juzgados de familia¹⁵⁶, como en los juzgados del trabajo¹⁵⁷. Esto genera una mala gestión de los recursos del sistema.

En suma, en este punto, cobran vigencia dos aspectos importantes. En primer lugar, el nivel donde se toman estas decisiones de *case management* es relevante, ya que sólo en el nivel inferior, jueces y partes, se pueden distinguir las particularidades del caso. En segundo lugar, si los incentivos presentes en los instrumentos que definen estas decisiones no son consistentes, se generan graves tensiones con los objetivos y valores del sistema.

Por estas razones, resulta necesario avanzar hacia la consistencia de todas las fuentes que regulan el *case management*, a fin que la actividad de los diversos actores, puedan alinearse hacia la realización de los objetivos del sistema.

Lo que sugieren el conjunto de estas ideas, es que la consideración y adecuado tratamiento de los casos es una dimensión central de la calidad y acceso a la justicia.

5. Discusión y reflexión.

En esta sección se plantearán algunas actividades para promover la reflexión, incluyendo diversos escenarios fácticos hipotéticos aunque basados en prácticas observadas en tribunales de familia y laborales, que reflejan prácticas que se relacionan o son consistentes con la lógica del *case management*.

5.1. Reflexione, discuta y responda las siguientes preguntas:

I.- En un sistema procesal por audiencias ¿Es posible entregar exclusivamente a las partes la determinación de su duración? ¿Qué problemas puede advertir Ud. si ello se permitiera?

II.- En el AA 71-2016 se establece el principio de la no radicación, con algunas excepciones, por ejemplo, cuando se trate de casos complejos.

- ¿Qué motivos justifican el criterio general y la excepción?
- ¿Son los mismos motivos o hay diferencia entre ellos?
- El criterio general de no radicación ¿Podría afectar las decisiones que se adoptan en la audiencia preparatoria? ¿cómo?
- El criterio de no radicación ¿Favorece la decisión correcta del asunto?

III.- El artículo 7 del AA 71-2016, permite a cada tribunal establecer salas que realicen, en forma concentrada, diversas clases de audiencias, distribuidas por tipos, materias, procedimientos o intervinientes. Así, algunos Tribunales concentran audiencias cuando uno de los intervinientes es la Corporación de Asistencia Judicial o el Sename.

- ¿Qué razones justifican o explican estas formas de organización del trabajo del Tribunal?
- ¿Se afecta la igualdad de trato u otro principio procesal?

IV.- El artículo 73 del AA 71-2016 dispone que el comité de jueces definirá anualmente, oyendo a los demás jueces del tribunal, una tipología de casos más comunes e identificará sus necesidades para su desarrollo, favoreciendo el término de casos en la primera audiencia y realizando una segunda o de juicio sólo en aquellos que así lo requieran. Además, el artículo 74 establece una tipología de casos para los Juzgados de Familia, que los diferencia según su grado de complejidad. Por último, el artículo 75 del AA señala que “El administrador planificará y programará la agenda teniendo como base la tipología de casos definida”.

- ¿Considera adecuado que se establezca la posibilidad de diferenciar el tratamiento de los casos?
- Los criterios que diferencian los casos según su complejidad, por ejemplo, para fijar la duración de las audiencias ¿Le parecen correctos? ¿por qué?
- ¿La actividad de establecer estas tipologías puede ser considerada jurisdiccional?

156.- FUENTES *et al* (2010), pp. 22 – 23.
157.- PALOMO Y MATAMALA (2012), p. 247.

5.2. Examine los siguientes escenarios con detención y responda las preguntas.

ESCENARIO N° 1:

“Jueza (J): Esta audiencia tiene por objeto la rendición de la prueba que fue ofrecida válidamente en audiencia preparatoria de fecha XX de abril del año 20XX. A ver, para efectos de orden, dada la enorme cantidad de prueba documental que va a ofrecer la demandante... el tribunal... tengo entendido que solo va a rendir testimonial la parte demandante, si es así?

Abog. Ddo: magistrado nosotros no vamos a presentar testigos.

J: (...) entonces no habría inconveniente porque generalmente cuando uno ve que se va a alargar y hay testigos de ambas partes, [parte] uno por la testimonial, por igualdad de armas. Para que pasen todos hoy día, como hay solo de la parte demandante, no hay inconveniente (...) porque el tribunal va a funcionar hasta las 14:30, de ahí suspensión de la audiencia y vamos a fijar otra para continuar, teniendo en consideración todas las personas que concurren acá al juicio, también los funcionarios ¿no? ..., y además, uno empieza a estar cansada después de cierta hora. Por eso les pregunto ¿no hay inconveniente que los testigos queden para la próxima?, dejando constancia de cuáles son los que están presente, son los 3 que ofrecieron, ¿verdad? o la otra opción es que alteremos y partamos con los testigos y después sigamos con la testimonial, perdón con la documental.

Abog. Dte.: Magistrado, si... lo que pasa es que hay testigos nuestros que viajan. Lo ideal sería tomar ahora la testimonial, y respecto de la prueba documental, una sugerencia que nosotros queríamos hacer, para efectos de su incorporación y que sea más fluido, si bien es un alto número, principalmente de la documentación laboral de los trabajadores, es puntual la información que se requiere de cada uno. No es que vamos a dar lectura del total de los contratos, de todos los anexos. Entonces tenemos elaborado un archivo Excel donde está la información extractada de cada documento para los efectos de la resolución del presente caso. Entonces podríamos partir con la prueba testimonial atendido que dos de los testigos son de afuera, no son de Santiago, y luego, para la incorporación de la prueba documental dar la lectura extractada de aquellos puntos que son pertinentes para la resolución del conflicto.

J: De todas maneras una pregunta, humm... yo leí la demanda y la contestación y me parece que, o sea, ustedes tienen, hay una discusión que va más bien al tema de la asignación, y sin perjuicio que está ofrecida, y claramente no es porque se las vaya a excluir ni nada, pero pregunto: ¿no existía o no existe la posibilidad que hayan hecho convenciones probatorias? en cuanto a efectos de eliminar una cantidad de documentos que efectivamente...

Abog. Dte.: Si efectivamente hay varias...

J: O sea, porque me imagino que los contratos y los anexos dan cuenta de la antigüedad, digamos de la fecha y que la demandada no cuestionó en su contestación, sólo radicando la discusión en la tutela y todo lo referido con el tema de las asignaciones ¿verdad?, entonces haber hecho convenciones en cuanto a la fecha de inicio de cada trabajador el grado que les interesa y...

Abog. Dte.: Si, nosotros también concordamos con usted, en el sentido de que de la contestación se desprenden varias convenciones que no fueron debatidas en la audiencia preparatoria, ...

J: ya, pero mire, le propongo una cosa, partamos con la testimonial así para salvar el tema, además en consideración que hay testigos que vienen de otro lado, continuamos y podríamos incluso nosotros ahora hacer convenciones probatoria acá y despejar un poco el tema y para efectos míos de resolver también va a ser más práctico si no hay discusión en ciertos temas que podamos hacer las convenciones probatorias, para que llenarse... digamos de papeles, si al final yo tengo claro lo que discuten ustedes acá (...).”

Preguntas de análisis:

- Desde la perspectiva del/la juez/a que preside la audiencia de juicio ¿Qué preocupaciones parece tener al momento de iniciar la audiencia? Identifique todas ellas y reflexione, ¿si usted estuviese dirigiendo esta audiencia, tendría las mismas preocupaciones? ¿le parecen apropiadas?
- Identifique todas las medidas que el/la juez/a toma para efectos para intentar solucionar las preocupaciones identificadas.
- ¿Está usted de acuerdo con dichas medidas? ¿por qué?
- ¿Considera que dichas medidas son legales?
- Según el escenario planteado ¿quién está controlando el proceso de rendición de la prueba?
- ¿Cómo describiría el rol de los litigantes en el escenario descrito?
- ¿De qué manera y en qué momento el/la juez/a tomó conocimiento de los rasgos centrales del caso?
- ¿Considera que esta forma de tomar conocimiento del caso cuyo juicio tendrá lugar es apropiada?
- ¿Considera que esta forma de tomar conocimiento presenta algunos riesgos para el rol del juzgador?
- ¿Cómo describiría usted el comportamiento que el/la juez/a está teniendo en el escenario presentado? ¿lo considera autoritario o colaborativo?

Preguntas de análisis:

Examinando el comportamiento de el/la juez/a en el presente escenario:

- a) ¿Qué preocupaciones ud. identifica en sus dichos y en su actuar? Identifíquelas con precisión.
- b) Reflexione si ud. en la misma posición compartiría o no dichas preocupaciones y por qué.
- c) ¿Considera que el comportamiento de el/la juez/a es apropiado? ¿por qué?
- d) ¿Considera que el comportamiento de el/la juez/a es legal? Para ello revise el artículo 64 de la ley 19.968. Justifique.
- e) ¿Calificaría usted el comportamiento de la jueza como “inquisitivo? ¿por qué?
- f) Si no lo considera así, entonces ¿Cómo describiría el comportamiento de el/la juez/a en el escenario presentado?
- g) Reflexione sobre quién (tribunal y/o los litigantes) tiene el control del desarrollo de la prueba en la audiencia de juicio.
- h) ¿Cómo describiría usted el “estilo” de el/la juez/a en el presente escenario? ¿lo considera más cerca de lo autoritario o de lo colaborativo? ¿por qué?

ESCENARIO N° 2:

“A continuación será interrogado por el abogado que lo presentó, luego le pueden dirigir preguntas en contraexamen y finalmente el tribunal, la consejera o yo, para aclarar”, señala la jueza una vez que el testigo se ha identificado y jurado decir verdad. Hecho esto hace un gesto para que el abogado comience a interrogar al testigo.

El testigo responde mirando al abogado, no a la jueza la cual toma nota a mano. El abogado hace preguntas abiertas y muy generales. Cada vez que el testigo dice que concluye o que cree es interrumpido por la jueza, quien le señala que no puede dar conclusiones.

En sus respuestas el testigo alude a anécdotas, como que la niña tuvo caries o que a veces no asistía a clases. El abogado continúa haciendo preguntas generales, no preguntando por fechas, ni número de oportunidades. El testigo responde emitiendo opiniones sobre el cuidado de la niña, especialmente en cuanto a su vestimenta y alimentación. El abogado de la contraria no objeta ninguna de estas preguntas.

En ese momento la jueza interrumpe al testigo y le pide que este le señale si sabe o no: “dígame las fechas”, ante lo cual el testigo responde “no recuerdo”. Frente a lo anterior la jueza le señala al abogado que no puede seguir dicha línea de interrogatorio.

El interrogatorio continúa, pero la jueza comienza a interrumpir un poco más, haciendo pequeños comentarios o preguntas puntuales mientras el abogado interroga. Al mismo tiempo la jueza comienza a mirar el reloj de la sala, lo que sigue haciendo cada cierto tiempo.

“¿Qué escuela? ¿Horario? ¿Ha ido? O no recuerda. Entonces no puede seguir respondiendo si no le consta”. La jueza ahora interviene cada vez que el testigo realiza aseveraciones genéricas como respuesta a las preguntas del abogado.

“¿Cómo está enterado de los estándares de la escuela?” Pregunta el abogado. Ante lo cual la jueza no permite que el testigo hable, señalando que solo puede responder “lo que sabe, no lo que le contaron”.

En un momento la jueza comienza a interrogar al testigo “¿Con qué frecuencia viaja a Coquimbo? ¿Con qué frecuencia los ve? ¿A la madre con qué frecuencia?” La Jueza realiza preguntas interrumpiendo el interrogatorio del abogado.

ESCENARIO N° 3:

La audiencia inició a las 11:40 am. Después de individualizadas las partes la jueza indica: “A mí me parece que lo que propuso el otro juez fue un exceso”, aludiendo al juez que presidió la audiencia preliminar, para posteriormente explicar que propone como base de acuerdo menos dinero, el 50% de las remuneraciones, y por ende propone una suma distinta a pagar por la demandada.

La Jueza mirando a la demandada dice “¿Podríamos pedirle a la demandada hacer un esfuerzo? Aquí hay riesgos para ambas partes”. Posteriormente les propone a los abogados un receso de 5 minutos. Los abogados aceptan ir a conversar y primeramente salen los abogados de la parte demandante.

En el intertanto quedan en la sala los abogados de la demandada y la jueza les señala “las puras indemnizaciones son 7.000.000” y después les indica “su contraparte le espera fuera, para que vaya...”. Salen abogado y la demandada.

A las 11:50 am regresan ambas partes y señalan a la jueza que no fue posible llegar a un acuerdo. La Jueza les pregunta qué conversaron y los abogados le manifiestan que hay una diferencia de \$ 1.000.000 de pesos para llegar a un acuerdo. Jueza le dice a la demandada si podría subir la oferta en 500.000 pesos. En ese momento el abogado demandante le indica al tribunal que el trabajador no quiere llegar a un acuerdo, ante lo cual la jueza señala “puedo estimar que la carta de despido es ambigua (...) que estuvo de licencia esos días (...) de qué estamos hablando (...) Todo se puede interpretar para ambos lados”.

La jueza conversa con el abogado demandante diciéndole “Ud es él el que sabe... debe saber orientar a su cliente”. El abogado señala que el cliente cree que tiene la razón y que tiene muchos testigos, ante lo cual la jueza le ofrece hablar directamente con la trabajadora. Se hace pasar a la trabajadora.

La jueza entonces habla directamente con la trabajadora, no con su abogado, y le dice: “ud. cree que el testigo dirá todo lo que Ud. cree, pero le puedo preguntar yo y el otro abogado. No sabemos lo que va a decir. Hay un sinnúmero de antecedentes para un lado y para el otro”, para después terminar diciéndoles “la decisión es de uds.”

Posteriormente la jueza agrega que “hay millones de cosas que no se sabe, que son elementos a [sic] ponderar”.

Después dirigiéndose a la demandada señala “para mi es más grave que un trabajador pierda su indemnización a que el empleador tenga que pagar”. Al indicar eso el abogado de la demanda ofrece el monto de \$2.500.000 de pesos (quedando solo una diferencia de \$ 500.000 con el monto inicial solicitado por la demandante), solicitando que sea pagado en cuotas. Ante esto la jueza solicita que el monto mensual no sea inferior al sueldo mensual que la trabajadora percibía.

De ahí en adelante hubo acuerdo en el monto a pagar, la cantidad de cuotas, la fecha de pago, la cláusula penal, la cláusula de aceleración y la fecha de término de la relación laboral.

Al terminar la audiencia la jueza agradece la buena disposición de ambas partes para llegar a un acuerdo.

Preguntas de análisis:

Este escenario fáctico tiene lugar ante los juzgados laborales al inicio de la audiencia de juicio. Exámínelo con detención y responda las preguntas:

- a) El escenario da cuenta de que las partes en la audiencia preliminar ya rechazaron la conciliación judicial. Para usted:
 - » ¿Tiene sentido que la jueza de juicio intente nuevamente lograr una conciliación? ¿por qué?
 - » ¿Qué beneficio obtienen las partes con un segundo intento de conciliación?
 - » ¿Qué beneficio obtiene el tribunal?
- b) Examine el comportamiento y los dichos de la jueza, muchos de los que están transcritos en cursiva, ¿De qué manera el/la juez/a intenta convencer a los asistentes que la conciliación propuesta sea aceptada? Identifique todos los recursos usados por el tribunal.
- c) La jueza le indica a las partes “puedo estimar que la carta de despido es ambigua (...) que estuvo de licencia esos días (...) de qué estamos hablando (...) Todo se puede interpretar para ambos lados”. ¿Qué opinión le merece a usted dicha aseveración? ¿está de acuerdo con decirlo? ¿lo diría de una forma distinta?
- d) El hecho de que el/la juez/a hablase directamente con la parte en los términos indicados en el escenario ¿Le parece una aproximación apropiada para persuadirla a conciliar? ¿por qué? ¿lo haría usted de una manera diferente? ¿cómo?
- e) ¿Cómo describiría el estilo de conciliar de el/la juez/a en el presente caso?
- f) Considera que el comportamiento de el/la juez/a en el presente escenario presenta ciertos riesgos para el rol del juzgador? ¿cuáles?
- g) ¿Del comportamiento de la jueza en el escenario presentado es posible distinguir si la promoción de la conciliación obedece a la convicción del tribunal de que dicho conflicto será mejor resuelto por una salida autocompositiva o si, por el contrario, responde a una finalidad de terminar el caso sin las complejidades de llevar adelante un juicio y su sentencia? ¿cree usted que las partes son capaces de distinguirlo?

ESCENARIO N°4

En un caso laboral, mientras la parte demandante examinaba un testigo propio en la audiencia de juicio, el juez mira el reloj y se percata de la hora observando que quedan sólo 10 minutos para que termine el tiempo asignado.

El abogado parece perdido en su interrogatorio, preguntando al testigo por cuestiones que ni siquiera están controvertidas.

El juez interrumpe el interrogatorio y señala que existe otra audiencia programada, que la agenda del día está sumamente recargada y que “por favor, vaya al punto”.

El abogado asiente pero sigue haciendo preguntas al testigo que son irrelevantes.

El juez lo mira y le insiste que haga preguntas en relación a los hechos controvertidos, y que necesita que se apure para dejar espacio de tiempo para el resto de la agenda.

El abogado señala “si Ssa., voy al punto”, sin embargo, continúa divagando.

El juez interrumpe nuevamente al abogado para recordarle que tiene otra audiencia en 5 minutos más y que no tiene todo el tiempo del mundo sólo para su caso. Que incluso, después de la próxima audiencia tiene otras 2 audiencias más, que son igual o más complejas que esta.

El abogado alega que tiene derecho a presentar su caso y que tiene derecho a rendir su prueba del modo que le parezca más conveniente para su cliente.

El Juez le dice que eso es cierto, pero que esos derechos no son absolutos, que con su interrogatorio sólo está perdiendo el tiempo del tribunal y que tiene el deber de atender los otros casos de la agenda del día.

Preguntas de análisis:

- h) Identifique con precisión ¿Qué preocupaciones aparecen de los dichos del juez y en su actuar?
- i) Reflexione si ud. en la misma posición compartiría o no dichas preocupaciones y por qué.
- j) ¿Es válido que el tribunal tenga en mente las otras audiencias que tiene agendadas en el día para intervenir en el ritmo de la audiencia donde se generó este escenario?
- k) ¿Qué le parece la argumentación del abogado en el sentido que tiene derecho a presentar su caso y que tiene derecho a rendir su prueba del modo que le parezca más conveniente para su cliente?
- l) ¿Qué problemas advierte a Ud. si la extensión o duración de las audiencias dependiera exclusivamente de las partes?

6. Case management en la Reforma Procesal Civil.

6.1. La reforma procesal civil y el case management en contexto.

Revisadas desde la perspectiva del *case management* las experiencias de la justicia penal, de familia y laboral chilenas, hemos concluido que el surgimiento y evolución del instituto, lejos de obedecer a un desarrollo teórico en torno a la idea, a una construcción conceptual –por decirlo de alguna manera– consciente, o a una planificación inicial de su implementación, es el resultado de decisiones aisladas, originadas desde la cúspide del sistema de justicia, motivadas para hacer frente a necesidades muy concretas derivadas de la implementación práctica de las reformas. Estas decisiones se dirigieron a regular fundamentalmente la actividad administrativa de los tribunales para que estuvieran en condiciones de asimilar de mejor manera las cargas de trabajo en un contexto muy nuevo.

Queda todavía, empero, una gran reforma pendiente de la que se viene discutiendo hace más de 15 años en Chile: la Reforma Procesal Civil, que recoge de las anteriores los pilares de la oralidad, la intermediación y la concentración, la preocupación por la celeridad de los procedimientos, el empoderamiento de la figura del juez en el control y la dirección del debate, entre otros aspectos.

El objetivo que esta inconclusa reforma se ha fijado es el de contar con una justicia civil de calidad, moderna, accesible y eficiente, todo lo cual tendría como condición dejar atrás el carácter escrito y formalista del proceso civil actual, la delegación de las funciones del juez, la proliferación de oportunidades para impugnar sus decisiones, el abuso del proceso y las tácticas dilatorias, etc., males estos que estarían en la base de la ralentización de la justicia civil y su déficit de eficacia como instrumento de composición de conflictos de relevancia jurídica¹⁵⁸.

En efecto, mientras nuestro actual procedimiento civil ha sido caracterizado como caro, lento, antiguo y colapsado¹⁵⁹, se asume que el nuevo sistema procesal civil debe traducirse “en un procedimiento que conduzca a una justicia rápida, de bajo costo (sino gratuita), eficiente y generadora de respuestas de calidad en justicia”¹⁶⁰. En este mismo orden de ideas, Hunter expresa que “... frente a los fines que debe intentar aproximarse el proceso civil no cabe otra figura que la de un juez activo, provisto de los poderes necesarios para alcanzar una decisión justa –basada en la verdad–, en un tiempo razonable, con estricta sujeción al procedimiento legalmente previsto y con el menor costo posible para el Estado y el ciudadano”¹⁶¹. Como vemos, en estas ideas aparece la propuesta que el proceso civil debe permitir alcanzar decisiones de calidad, oportunas y económicas.

En este contexto, y a la luz del lento pero consistente ritmo en que se ha ido configurando el *case management* en Chile, interesa saber si la Reforma Procesal Civil, con todas las postergaciones de las que ha sido objeto y todo el tiempo que ha tomado su preparación, hará suya esta herramienta. Después de todo, lo que la justicia reformada fue forjando a tientas y por fuerza de la realidad que se iba imponiendo, y que enfrentó a través de la articulación de normas de distinto rango que regulaban aspectos procedimentales, orgánicos y de gestión, ahora la Reforma Procesal Civil tiene la

oportunidad y el tiempo para hacerlo de manera programada. Si lo que acá hemos entendido como un *case management* incipiente o embrionario ha sido, en alguna medida, necesario para organizar el trabajo de los tribunales reformados y los ha dotado de las herramientas necesarias para asimilar el conjunto de la litigación, es oportuno preguntarse si la reforma a la justicia civil sacará provecho de esa experiencia.

Lo anterior es particularmente importante si se tiene en cuenta que, de manera invariable, la justicia civil es la que mayor número de asuntos conoce año a año. En un escenario como ese, prometer audiencias a todos los casos que ingresen a la justicia civil reformada, garantizando al mismo tiempo celeridad de los juicios, calidad de la decisión y eficacia, sería un despropósito. Dicho en otras palabras, la litigación civil del mañana, encarada bajo el mismo paradigma que impera actualmente en ella, de jueces inermes o pasivos ante la actividad de las partes y tribunales carentes de suficientes herramientas de gestión del conjunto de la litigación, es un escenario desaconsejable.

Así las cosas, la viabilidad de desarrollar proyecciones en este ámbito se funda en la experiencia que el sistema judicial chileno ha acumulado en casi dos décadas de reformas y que hemos sintetizado en las páginas anteriores. A nuestro juicio, esta experiencia ha configurado un sistema de *case management*, que, pese a sus problemas y a las evidentes necesidades de ajuste y mejora, aparece como una tendencia muy consistente. Además, aparece otra razón que puede ser más poderosa para considerar la incorporación del *case management* en el nuevo sistema de justicia civil. Proponer un sistema por audiencias, que permita decisiones justas, económicas y rápidas para el conjunto de casos, no parece viable sin contar con mecanismos de racionalización, con una organización del trabajo que aumente la eficiencia, asegurando una distribución proporcional de los recursos y la articulación de los diversos estamentos involucrados en la litigación, incluyendo jueces, el personal administrativo de los órganos de gestión y las partes mismas. Un mecanismo o tecnología disponible para hacerse cargo de esta problemática, con un desarrollo importante en el derecho comparado, lo constituye el *case management*.

6.2. El Proyecto de Nuevo Código Procesal Civil y sus alcances limitados.

Por ahora, la única manera de indagar acerca de qué tan bien aspectada se encuentra la Reforma Procesal Civil en lo que dice relación con la gestión y control judicial de la litigación para alcanzar los fines relevantes del proceso –esa, después de todo, es la propuesta conceptual que en estos materiales se ha hecho de *case management*–, es echando mano a la pieza fundamental en que han sido vaciadas todas las expectativas de la referida reforma: el ya aludido proyecto de ley de Código Procesal Civil¹⁶². Este ejercicio, sin embargo, tiene grandes limitaciones como veremos.

En efecto, el proyecto de Código Procesal Civil, promueve procedimientos civiles donde a) predomina la regla de la oralidad y la consecuente intermediación como forma de interacción con el tribunal, con una etapa de discusión escrita seguida de una audiencia preliminar y una de juicio, en el caso del procedimiento declarativo ordinario, o de una audiencia única en el caso del procedimiento sumario; b) restringe las posibilidades de impugnación de las decisiones del tribunal, realizando así la figura del juez del primer grado jurisdiccional; c) en materia probatoria, establece la libertad de prueba y el régimen de la sana crítica; d) incorpora instituciones como la ejecución provisional de las sentencias de condena y el procedimiento monitorio; y, d) mejora sustancialmente la regulación de los sujetos procesales, el litisconsorcio, las medidas cautelares, las comunicaciones, entre otros.

158.- De todo ello da cuenta el mensaje del proyecto de ley que establece el Código Procesal Civil (boletín 8197-07), ingresado al Congreso Nacional en marzo del año 2012. La obra, que se venía preparando desde el año 2004 en los círculos académicos y que tuvo como antecedente aquel que presentare el primer gobierno de Michelle Bachelet en el año 2009 (boletín 6567-07), alcanzó el segundo trámite constitucional, pero desde agosto de 2014 no registra avance alguno en sede legislativa, permaneciendo detenido en su segundo trámite constitucional en el Senado.

159.- HARASIC (2006), p. 389.

160.- TAVOLARI (2007), p.37.

161.- HUNTER (2011), p.74.

162.- Se trata de una obra diseñada para reemplazar al actual Código de Procedimiento Civil, vigente desde 1903. El proyecto que ingresó al Congreso Nacional estaba compuesto por cinco libros y un total de 581 artículos, los que, al momento de ser suspendida su tramitación legislativa en mayo de 2014, se redujeron a cuatro Libros y 455 artículos, respectivamente.

Se trata de una norma de derecho procesal eminentemente funcional, y aquí radica la más importante limitación de cara al intento de responder a la pregunta por el espacio que deja la Reforma Procesal Civil al *case management*. Ello porque, como ya hemos visto, esta figura tiene una variante micro y una variante macro, y la articulación de ambas termina involucrando no sólo al juez sino que a toda la organización a cargo del sistema de justicia, a todas las funciones que en ella se desarrollan y no solo las propiamente jurisdiccionales, y a todos los casos que ingresan a ella en demanda de una solución y no solo al caso actual. Sin embargo, como norma de derecho procesal eminentemente funcional, no hay nada que en el proyecto de Código Procesal Civil se pueda encontrar acerca de la *court administration*, de los aspectos orgánicos del los futuros tribunales civiles, de las normas administrativas, de los procesos de gestión, etc. Se echa en falta –y este fue el principal motivo de la suspensión que hasta hoy día perdura del proyecto en el Senado- la normativa orgánica sobre la que se pretende erigir la futura justicia civil, aunque es previsible que en estos aspectos se adopte, en general, la configuración de los procedimientos reformados con algunas modificaciones.

6.3. Normas del Proyecto que recogen lógicas de case management.

Es preciso entonces contentarse, al menos por ahora, con buscar entre los preceptos del proyecto de Código Procesal Civil las herramientas o técnicas de *case management*. Modela esta búsqueda la pregunta de si el proyecto devela o no una preocupación por el conjunto de la litigación, poniendo para ello en manos del juez los instrumentos necesarios para, por ejemplo, sopesar cada caso y darle un tratamiento diferenciado según su valor, complejidad, cuantía u otras variables.

Lo cierto es que una búsqueda como esa arroja resultados que, para la configuración de un modelo de *case management* como parte integrante de la justicia civil reformada, pueden ser positivos. Varios son, de hecho, los preceptos del proyecto que denotan el interés de entregar al juez las herramientas para hacer en cada caso los acomodos necesarios para la más pronta y eficiente solución del conflicto.

6.3.1. La dirección e impulso del proceso y algunas de sus manifestaciones.

La más saliente de estas herramientas es el artículo 3 del proyecto, que, ubicado entre los principios generales del mismo, constituirá el telón de fondo sobre el que se empinarán todos los juicios. Señala este precepto lo siguiente: “Art. 3º.- Dirección e impulso procesal. La dirección del procedimiento corresponde al tribunal, quien adoptará de oficio todas las medidas que considere pertinentes para su válido, eficaz y pronto desarrollo, de modo de evitar su paralización y conducirlo sin dilaciones indebidas a la justa solución del conflicto”. Este principio manifiesta una confianza en la capacidad de los jueces para constituirse en una herramienta que contribuya a la eficiencia en el sistema de justicia civil¹⁶³. Es interesante que, a propósito de este principio, algunos autores afirmen que se introduce al PNCPC un *case management* judicial. En efecto, Bravo Hurtado indica que, de acuerdo al Proyecto, al juez “...le corresponde la dirección y el impulso del proceso (*case management*). Para cumplir este rol al juez civil se le otorgan facultades importantes y amplias. En general podrá tomar todas las medidas –aunque no se las pidan las partes– para prevenir o sancionar cualquier acción u omisión que paralice o afecte el orden del procedimiento, su prontitud, eficacia de la jurisdicción, economía de sus costos y el respeto a los demás principios (oralidad, intermediación, publicidad, etc.). En consecuencia, este rol activo del juez es entendido como “eje central del nuevo sistema”. El código establece un procedimiento por audiencias, cuyo funcionamiento depende de ese rol activo del juez”¹⁶⁴.

163.- Esta tendencia general, de acrecentar el rol del juez en el control del proceso litigioso, relacionada con la eficiencia en el uso del sistema judicial, también ha sido reconocida entre nosotros. GARCÍA (2006), p. 592.

164.- BRAVO (2013), p. 17.

Por otro lado, como es fácil advertir, este cambio que se proyecta al perfil del juez civil es consistente con –o más bien expresión de– una reformulación de la noción más tradicional del principio dispositivo, noción esta última que ha despojado a los jueces civiles de las riendas del impulso procesal. La mentada reformulación, que no es sino el abandono de una concepción superada del principio dispositivo y que viene siendo propugnada desde los orígenes mismos de la Reforma Procesal Civil, en el entendimiento de que no es posible hacer funcionar un modelo procesal por audiencias con jueces obligados a permanecer inmóviles ante el actuar de las partes.

El proyecto hace suyo, pues, esta reformulación del principio dispositivo, y el artículo 3 al que se aludió previamente es quizá la mejor muestra de ello. La norma se concretiza luego a lo largo del texto y de las más variadas maneras, para dar operatividad a lo que el artículo 3 propone a nivel de principios, dotando al juez de potestades disciplinarias, correctivas y ordenatorias tendentes al desarrollo de un proceso eficiente, exento de vicios y sin grandes interrupciones. Así, por ejemplo, el artículo 5 faculta al juez para prevenir, corregir y sancionar los actos movidos por la mala fe procesal, y el artículo 65 lo dota nada menos que de la capacidad para determinar la forma de los actos procesales cuando esta no se encuentre señalada en la ley. El artículo 71, entretanto, recarga sus poderes para dirigir las audiencias, ubicándolo lejos del rol pasivo que hoy día tiene, mientras que el artículo 126 lo habilita a prevenir y corregir de oficio aquellos errores de tramitación hicieren peligrar la validez del procedimiento.

6.3.2. La audiencia preliminar. Sus antecedentes en el case management.

En esta tesitura, la consagración de una audiencia preliminar se aviene también con los objetivos del *case management* en su versión micro. El proyecto, a la usanza de las reformas procesales ya revisadas, adopta, como ya se anticipó, un modelo procesal con un juicio ordinario de dos audiencias: una preparatoria, que conforme al artículo 280 sirve para depurar el conflicto, fijar el objeto de la prueba y la extensión de la actividad probatoria, sanear el proceso y explorar posibilidades de acuerdo; y una de juicio, dirigida fundamentalmente al despliegue de la actividad probatoria de las partes, según el artículo 284.

Analizada esta estructura procedimental a la luz del *case management*, por cierto que la adopción de la audiencia preliminar debe ser tenida como una decisión virtuosa, toda vez que ofrece al juez la oportunidad de enterarse tempranamente de las características del caso e intervenir en él con afán reductivo, lo que, desde luego, podría terminar siendo favorable para el resto los casos que se encuentran a la espera de una decisión adjudicativa. En este sentido, derechos como el de acceso a la justicia, al que el *case management*, con su idea de proporcionalidad y justicia distributiva, resulta funcional, se ven potenciados con institutos procesales como la audiencia preliminar que forja el proyecto.

La audiencia preliminar, aparece, en la experiencia comparada, como clave del éxito de todo modelo procesal civil¹⁶⁵. En efecto, en la audiencia preparatoria, se toman una serie de decisiones clave, no sólo para la celebración de la audiencia de juicio, sino que, también, para la eficiencia del sistema entero, lo que no siempre ha sido cabalmente entendido. Esta tiene por función, evitar la tramitación completa del proceso o alcanzar un acuerdo, cuando ello es razonable, delimitar y fijar el tema de la decisión –incluso reduciéndolo– delimitando la prueba que será recibida.

Estas funciones de la audiencia preliminar, se alinean en el mismo sentido que el *case management* y son similares a las funciones asignadas a aquélla por el Código Procesal Civil Modelo para Iberoamérica, y que ha sido fuente de

165.- DIEZ-PICAZO (1999), p. 17.

inspiración para el PNCPC en este punto¹⁶⁶. De acuerdo a este precedente, la función primordial de la audiencia preliminar es abreviar los desarrollos litigiosos, mediante la concentración de actividades diversas, pero susceptibles de ser agrupadas en un momento inicial, inserto a continuación de la traba de la relación procesal¹⁶⁷. Como se observa, se trata de una función reductora, que persigue un objetivo de eficiencia, tanto en la depuración del objeto del juicio como en celeridad y ahorro de recursos.

Sin embargo, no sólo la función de la audiencia preparatoria se relacionan con el *case management*. Las fuentes de la audiencia preparatoria en el Código Modelo, se encuentran, fundamentalmente, en la Regla 16 de las *Federal Rules of Civil Procedure*, el *summons of direction* del derecho inglés y la Ordenanza Procesal Civil Austriaca, entre otras¹⁶⁸. Estas fuentes, como vimos, son precisamente las fuentes del *case management* en Estados Unidos, Inglaterra y Europa, respectivamente.

Según Vescovi, es Couture en su proyecto de Código de Procedimiento Civil para Uruguay, el que introduce esta institución, expresando que se origina en el régimen norteamericano de *pretrial*, que considera la regla 16 la de las *Federal Rules of Civil Procedure* y la conferencia preliminar del juicio del Código de Puerto Rico¹⁶⁹.

Por otro lado, las *summons of directions* son obra del Reporte del Evershed Committee de 1953, encargado de la elaboración de una propuesta para la reforma procesal civil de Inglaterra, cuyo enfoque principal fue establecer un sistema de direcciones para el caso. El propósito de las *summons of directions* era eliminar los elementos no esenciales del caso para reducir costos, y la propuesta fue establecer una conferencia previa al juicio, considerada, en ese entonces, exitosa en algunos Estados de los Estados Unidos de América¹⁷⁰. Estas *summons for directions* constituyeron la forma más primitiva del *case management* en Inglaterra¹⁷¹.

Finalmente, la Ordenanza Procesal austriaca, otra fuente de la audiencia preliminar ha sido considerada como el origen del *case management* en Europa¹⁷².

No obstante lo anterior, y pese a la evidente semejanza en el contenido y finalidades de esta audiencia preliminar con el *case management*, nuestra visión es que ellas han sido tradicionalmente estudiadas y tratadas por la doctrina pensando en un solo escenario, esto es, el del juez frente al caso individual, más no en la perspectiva del conjunto de la carga de trabajo del sistema. En general, es la prescindencia de esta consideración una de las diferencias entre nuestra realidad y la lógica tras el *case management*.

6.3.3. Un paso en falso. La indisponibilidad de las normas procesales.

La tendencia moderna y que el PNCPC debería recoger es la de configurar un sistema procesal flexible. Los procedimientos deben ser flexibles para permitir su adaptabilidad a la complejidad y naturaleza del caso. En este sentido el *case management* es una forma de introducir flexibilidad en el interior de los procedimientos, permitiendo tal adaptación.

166.- "Los principios del Código Modelo Procesal Civil no se encuentran recogidos en nuestro actual Código, sin embargo, sus principios han sido puestos de manifiesto en el actual proyecto de Código Procesal Civil de nuestro país, el cual hace suyo diversas instituciones de dicho modelo...". Así también, se reconoce la existencia de dos audiencias: Una Preliminar (Art. 252 PCPC) y una de Juicio (Art. 258 PCPC)". PÉREZ RAGONE Y NUÑEZ (2011), p.116.

167.-BERIZONZE (2007), p. 58.

168.-VESCOVI (1999), p. 26.

169.-VESCOVI (1999), p. 26.

170.- ZANDER (1997) 4, pp. 705 – 706.

171.- NEUBERGER (2012), pp. 6 – 7.

172.- VAN RHEE (2005), p. 21.

Las herramientas y técnicas del *case management*, especialmente en su dimensión micro, no se aplican de un modo mecánico ni automático sino que, principalmente, según las características del caso concreto. La intensidad del *case management* dependerá del tipo, naturaleza y características del caso. De hecho, probablemente exista un conjunto de casos, por ejemplo, los más simples, que no requieran de ningún *case management* específico.

A esta clase de flexibilidad, que supone diferenciar el tratamiento de los casos, se opone las ideas de legalidad del procedimiento y de igualdad procesal, al menos en su entendimiento más tradicional. Esta perspectiva ha ido quedando atrás en la teoría y experiencia comparada, donde anotamos la existencia de una verdadera tendencia en este sentido. Pese a esto, en nuestra realidad ya opera un sistema que introduce criterios de flexibilidad, pero sin un reconocimiento en las leyes de procedimientos.

Desde otra perspectiva, la flexibilidad en los procedimientos podría alcanzarse mediante un *case management* de enfoque cooperativo, al modo de los contratos procesales, como en el caso de Francia, lo que parece ser la tendencia de futuro del *case management*. Esta alternativa debería considerarse, al menos para ciertos casos.

Sin embargo, el artículo 12 del Proyecto impide renunciar a la aplicación de las normas procesales, estableciendo, como regla general, la indisponibilidad de las reglas procesales. Entendemos por el contrario, que la regla debería ser la inversa, esto es, la disponibilidad por acuerdo de las partes, salvo que exista un interés público u otro valor relevante que lo impida. Una norma de ese tipo permitiría al juez proponer a las partes métodos simplificados de resolución de los casos, lo que podría ir desarrollándose progresivamente, a partir de la experiencia que se vaya generando, acortando sustantivamente la duración de los procedimientos y disminuyendo sus costos¹⁷³.

Pese a ello, esta disposición voluntaria de normas procesales no puede ser a costa de gravar en exceso al sistema, como, por ejemplo, si las partes se fijaran un tiempo excesivo para la producción de la prueba, o bien pretendan que el tribunal les permita hacer el juicio en varias audiencias, en circunstancias que el mérito del caso no requiera más de una. En definitiva, las partes no pueden alcanzar acuerdos contrarios a los objetivos del sistema.

6.3.4. Algunas reflexiones finales a modo de conclusión.

6.3.4.1. Necesidad de la incorporación del *case management*.

A nuestro juicio parece justificado y necesario considerar la incorporación del *case management* en el Proyecto de Nuevo Código Procesal Civil, donde no existe un tratamiento específico de la gestión de casos. En general, este punto en el Proyecto parece ser absorbido bajo el paradigma de la dirección del proceso que se confía al juez, lo que resulta insuficiente para hacerse cargo de los requerimientos de un sistema de justicia moderno, según se ha explicado en la Primera Unidad.

En este sentido, incorporar el *case management* se relaciona con la necesidad de que los jueces cuenten con la posibilidad de racionalizar y controlar el desarrollo de los procedimientos lo que parece indispensable en un sistema basado en audiencias orales.

173.- El *case management* supone concebir el proceso más flexible y menos formal. Por lo mismo, los derechos procesales pueden ser objeto de convención, incluso renunciarse unilateralmente. Ejemplos similares se encuentran operativos en los procedimientos abreviados u otras salidas penales que suponen una disposición del derecho a un juicio. RIEGO (2014), p. 81.

En efecto, la experiencia acumulada en los tribunales reformados evidencia que la idea central del *case management*, esto es, el control judicial del proceso se ha asentado y debería tener muchas posibilidades de instalarse. Además, en la actualidad, el incipiente *case management* que hemos identificado está operativo, sin embargo, carece de una regulación que asegure su consistencia con los fines y valores del sistema, y de un responsable claro de su operación.

En consecuencia, parece más realista y conveniente enfrentar el problema que evitarlo. Los criterios y objetivos que fundamentan y orientan esta clase de decisiones, su consistencia con las finalidades del sistema de justicia, y la forma cómo se materializan en la práctica, generan un impacto, a nuestro juicio, decisivo en la configuración del modelo procesal y en la expectativa de cumplimiento de los fines que se le asignan institucionalmente.

En este contexto, no parece ser un tema que podamos eludir. Si el objetivo es instalar un proceso oral, en las cuales sea el juez quien tome las decisiones, de acuerdo a las necesidades particulares del caso, pero, considerando, a la vez, la totalidad de los otros casos que ingresan al sistema, se requiere de un *case management*.

Por cierto, la incorporación de un sistema de *case management* permitiría abordar y eventualmente, formular soluciones a un conjunto de problemas. Así, entre los más relevantes, permitiría generar una mayor comprensión de las actividades que actualmente se están desarrollando por órganos de gestión y jueces, y que hoy en día, se verifican sin una completa consciencia de su importancia y de las repercusiones en la configuración del sistema. También contribuiría a la identificación de los diversos valores que se encuentran en juego y con ello regular, con mayor nivel de legitimidad, los alcances y límites de la actividad de jueces y órganos administrativos en el *case management*. Se trata de una configuración de roles y balance de poderes en el proceso de litigación. Como contracara de lo anterior, también se podrían alcanzar algunas definiciones sobre las garantías básicas de los litigantes que deberían ser respetadas en el ejercicio del *case management* y aquellas que pueden quedar sujetas a limitaciones fundadas en la proporcionalidad, lo que debería reflejarse en la normativa de rango legal.

Un entendimiento correcto y una aplicación razonable del *case management* entregaría justificación y legitimidad a un conjunto de decisiones del sistema, con el beneficio de un mayor despliegue de los valores normativos presentes en la regulación procesal.

6.3.4.2. Algunos problemas culturales.

Con todo, es razonable preguntarse si es posible que nuestros jueces, con su formación, destrezas y tradición cultural puedan hacerse cargo de las actividades que supone un sistema de *case management*.

En primer lugar, la idea de *case management* colisiona de un modo importante con algunos paradigmas tradicionales, tales como el entendimiento del principio dispositivo en materias civiles, el rol pasivo del juez -que no pudo ser modificado pese a las importantes modificaciones que en este orden se introdujeron al sistema actual- con la legalidad del procedimiento, entendida como una regulación completa e inflexible del rito procesal, entre otros.

En segundo lugar, el paradigma de separación de funciones, que se instaló desde la reforma procesal penal, transmitió la idea que los jueces no deben tomar decisiones ni intervenir en los ámbitos de gestión porque no tienen el conocimiento para hacerlo. Los jueces sólo deberían tomar decisiones jurisdiccionales, esto es, en el interior del proceso, y los órganos de gestión deben hacerse cargo de lo administrativo.

Sin embargo, lo que hacen los órganos de gestión repercute e incide directamente en la actividad de los jueces y viceversa. Los dos ámbitos, que en el discurso aparecen como incompatibles, son complementarios en la litigación. El hecho que las reformas hayan fomentado un sistema de administración profesional y separada de la gestión no implica desconocer que existen un conjunto de áreas donde debe existir una adecuada articulación. De esta forma, parece necesario enfrentar este problema con otro enfoque teórico que permita reconocer esta conexión y complementariedad, como lo es el *case management*.

En tercer lugar, es probable que el *case management* tenga más que ver con la experiencia y con las características personales del juez, y por ello, quizás este mecanismo sea difícil de aprender o enseñar como otras disciplinas o materias jurídicas.

Desde esta perspectiva, la capacidad de anticipación de problemas, de búsqueda de soluciones creativas, y de capacidad de convencimiento aparece como lo más importante. De este modo, el *case management* podría ser una actividad más propia de una destreza que de un conocimiento o de un conocimiento cuya práctica depende de la destreza de su ejecutor. Todo esto nos induce a pensar que los factores personales y el compromiso de los jueces son muy relevantes.

Los estudios empíricos parecen identificar que diferencias en las cualidades y actitudes de los jueces, impactan en la operación y rendimiento del *case management* con resultados positivos. En esta óptica, la propuesta de incorporar un *case management*, evidentemente crea tensión y plantea desafíos.

No obstante, es posible que en este punto, se encuentre precisamente una explicación del problema, de la que no todos parecen estar plenamente conscientes. El éxito o fracaso de cualquier nuevo cuerpo procesal, estará más condicionado por la operación de sus actores que en su configuración normativa¹⁷⁴.

Sobre este punto es pertinente preguntarnos si es razonable tener la expectativa que los fines del sistema de justicia queden entregados y se materialicen, con la sola operación espontánea y mecánica de las normas de procedimiento.

Cuando se habla de eficiencia o que el proceso debe alcanzar uno u otro objetivo, lo hacemos en términos tan abstractos, que no identificamos cómo lograrlo en el funcionamiento concreto del sistema. En el fondo estamos permitiendo que cada operador lo haga, desde su propia percepción de lo que debe hacer. Se requiere, por tanto, que alguien asuma esta responsabilidad. Por la posición institucional el único que puede equilibrar los diversos valores e intereses en juego es la figura del juez.

Un compromiso y liderazgo de los jueces para desarrollar un sistema de *case management* parece ser, en consecuencia, una condición relevante.

Finalmente, dejamos anotado que las herramientas con que se dota al juez no parecen pensadas por los gestores de la Reforma Procesal Civil para manifestar una preocupación por la litigación en su conjunto ni para cambiar el paradigma actual que atiende únicamente al caso individual. De este modo, es muy posible que los jueces entiendan tales herramientas desde la perspectiva más tradicional. Es cierto que el proyecto ha declarado que en el centro de sus

174.- Uzelac nos recuerda, en este sentido, las palabras de Jean-Baptiste Treilhard, uno de los autores del *Code de procédure civile* de 1806, quien señaló que: “El éxito del Código dependerá, en gran medida, tanto de las autoridades encargadas de su ejecución como de las acciones de los funcionarios ministeriales que la harán funcionar diariamente”, y de Franz Klein, autor de la ZPO de Austria, que señaló que la reforma al proceso civil sólo podía ser alcanzada si “... todos los implicados en los procedimientos judiciales demuestran buena voluntad y todos trabajan sin cesar hacia este objetivo”. UZELAC (2012), p. 18.

preocupaciones está la consecución de la eficiencia, la celeridad, la economía y la concentración en la tramitación de los juicios, pero de ello no se sigue necesariamente una preocupación que vaya más allá del caso particular. Y, ¿qué podría estar más allá de la preocupación del caso concreto? El *case management*, por ejemplo, respondería que cuestiones como la proporcionalidad, que obliga a los jueces atender la demanda global de justicia, presente y futura, racionalizando los limitados recursos con que cuenta el sistema judicial y asegurando así que estos sean divididos equitativamente.

Hasta ahora, sin embargo, no hay antecedentes para concluir que las herramientas arriba descritas como las facultades disciplinarias, de dirección o corrección del juez- sean expresión del cambio de paradigma que el *case management* supone. El proyecto de Código Procesal Civil parece buscar más bien alcanzar un tratamiento ideal para el caso concreto. Así, todo parece apuntar, hasta ahora, a que las herramientas de control, dirección y corrección del proceso con que fortalece la figura del juez, son puestas al servicio del caso individual que este tenga ante sí, sin una mirada hacia el conjunto de los casos que están a la espera de una solución.

Naturalmente, una propuesta normativa sobre los aspectos organizacionales que se proyectan para la nueva justicia civil, con detalle de sus procesos y la manera en que estos se articularán con las tareas propiamente jurisdiccionales que hasta ahora conocemos, será de gran utilidad para disipar o confirmar las dudas sobre si habrá o no un verdadero cambio de paradigma.

05

BIBLIOGRAFÍA CITADA

BIBLIOGRAFÍA CITADA

1. ALLEMEERSCH, B. (2008): *The belgian perspective on case management in civil litigation*, en VAN RHEE, C. H. (ed.), *Judicial case management and efficiency in civil litigation* (Intersentia – Oxford – Portland).
2. AMRANI-MEKKI, Soraya (2008): *Le principe de célérité*, en *Revue française d'administration publique* 125 (2008) 1.
3. ANDREWS, Neil (2000): *A new civil procedural code for England: Party control "going, going, gone"*, en *Civil Justice Quarterly* 19.
4. ANDREWS, Neil (2013): *Andrews on civil processes* (Intersentia Cambridge, Antwerp Portland), I.
5. ANDREWS, Neil (2008): *English civil justice in a competitive world*, en DEGUCHI, Masahisa – STORME, Marcel (editores), *The reception and transmission of civil procedural law in the global society. Legislative and legal educational assistance to other countries in procedural law* (International Association of Prodedural Law AIPL, Maklu Antwerpen – Apeldoorn, Maklu Publishers).
6. ANDREWS, Neil (2003): *English Civil Procedure, Fundamentals of the New Civil Justice System*, (Oxford University Press, New York).
7. ANDREWS, Neil (2014): *Restrictions on appeal in english law*, en UZELAC, A. – VAN RHEE, C. H. (editores), *Nobody's Perfect Comparative Essays on Appeals and other Means of Recourse against Judicial Decisions in Civil Matters* (Intersentia, Antwerp, Portland, 2014).
8. ANDREWS, Neil (1996): *The adversarial principle: Fairness and efficiency: Reflections on the recommendations of the Woolf report*, ZUCKERMAN, A. A. S. – CRANSTON, Ross (editores), *Reform of civil procedure: Essays on "acess to justice"* (Oxford University Press).
9. ANDREWS, Neil (2012): *The three paths of justice: Court proceedings, arbitration and mediation in England* (Springer, 2012).
10. APPLEBEY, George (1999): *The new small claims track*, en *Civil Justice Quarterly* 18.
11. ARISTÓTELES (2007): *Ética a Nicómaco* (trad. de Sergio Albano, Buenos Aires, Editorial Gradifco).
12. ARMSTRONG, Nick (1995): *Making tracks*, en ZUCKERMAN, A. A. S. – CRANSTON, Ross (editores), *Reform of civil procedure: Essays on "acess to justice"* (Oxford University Press).
13. BEISNER, John (2010): *Discovering a better way: The need for effective civil litigation reform*, en *Duke Law Journal* 60.
14. BELLI, Melvin (1981): *The law's delays: Reforming unnecessary delay in civil litigation*, en *Journal of Legislation* 8.
15. BERIZONCE, Roberto Omar (2016): *El principio general del abuso del derecho y su incidencia en el ordenamiento procesal*, en *Civil Procedure Review* 7 (2016) 2.
16. BERIZONCE, Roberto (2014): *El principio de legalidad formal bajo el prisma de la constitución "normatizada"*, en *Revista del Instituto Colombiano de Derecho Procesal*, 40.
17. BERIZONCE, Roberto (2007): *Bases y Principios que informan el Código Modelo Procesal Civil para Iberoamérica de 1988*, en PALOMO VÉLEZ, Diego, DE LA OLIVA SANTOS, Andrés, (Coordinadores), *Proceso Civil, Hacia una Nueva Justicia Civil*, (Editorial Jurídica de Chile, Primera Edición, Santiago).
18. BERIZONCE, Roberto (1997): *Las grandes líneas tendenciales del proceso civil a fines del segundo milenio*, en *Revista de la Pontificia Universidad Católica del Perú* 51 (Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú, 1997).
19. BERIZONCE, Roberto Omar (1999): *Recientes tendencias en la posición del juez. Relación general*, en BERIZONCE, Roberto Omar (coordinador), *El juez y la magistratura (Tendencias en los albores del siglo XXI)* (Santa Fe, Rubinzal Culzoni Editores).
20. BIAVATI, Paolo, (2008): *Tendencias recientes de la justicia civil en Europa*, en *Revista de Derecho Procesal Rubinzal Culzoni*.
21. BLANCO, Rafael (2010): *La Reforma Procesal Penal. Variables asociadas a la Planificación Técnica y Política del Cambio*, en *A 10 Años de la Reforma Procesal Penal: Los Desafíos del Nuevo Sistema*, Ministerio de Justicia, Santiago.
22. BONE, Robert (2012): *Discovery*, en SANCHIRICO, Chris (editor), *Procedural Law and Economics* (University of Texas, Law and Economics, Research Paper n° 208, Edward Elgar Publishing).
23. BORDALÍ, Andrés, HÜNTNER, Iván (2013): *Juicio Orales en Chile*, en *Juicio Orales, La Reforma Judicial en Iberoamérica, Homenaje al Maestro Cipriano Gómez Lara*, Ferrer Mac-Gregor, Eduardo, Said Ramírez, Alberto (Coordinadores), Universidad Autónoma de México, Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal.
24. BOWERS, John – MISRA, Elena (2010): *Procedure in civil courts and tribunals* (Third Edition, Wildy, Simmons and Hill Publishing).
25. BRAVO HURTADO, Pablo: *Hacia la reforma del proceso civil en Chile*, disponible en World Wide Web: https://www.academia.edu/3155500/Hacia_la_Reforma_del_Proceso_Civil_en_Chile?.
26. BRAZIL, Wayne (1981), *Improving judicial controls over the pretrial development of civil actions: Model rules for case management and sanctions*, en *American Bar Foundation Research Journal* 6 (1981) 4, pp. 873 – 965.
27. CABRAL, Antonio (2017): *New trends and perspective on case management: proposals on contract procedures and case assignment management* (Tiajin Conference, IAPL, 2017).
28. CADIET, Loic (1999): *Civil Justice Reform: Access, Cost, and Delay. The French Perspective*, en *Civil justice in crisis, comparative perspectives of civil procedure*, ZUCKERMAN, Adrian A.S. (editor), (Oxford, Oxford University Press), pp. 291-346.
29. CADIET, Loïc et al (2012): *Better administering for better judging*, en *International Journal for Court Administration* 4, 3.
30. CADIET, Loïc (2008 a): *Case management judiciaire et déformalisation de la procédure*, en *Revue française 'administration Publique* N° 125, vol. 1, pp. 133 – 150.
31. CADIET, Loic (2008 b): *Déformalisation et case management en France*, en VAN RHEE C. H.; HEIRBAUT, D.; STORME, M. (editores), *The french code of civil procedure (1806) after 200 years: The civil procedure tradition in France and abroad* (Mechelen, Kluwer), pp. 271-301.
32. CADIET, Loic (2000): *El nuevo código procesal civil francés veinticinco años después*, en *Revista de Derecho* 53 (Lima, Pontificia Universidad Católica del Perú).
33. CADIET, Loïc (2011): *Introduction to french civil justice system and civil procedural law*, en *Ritsumeikan Law Review* 28.
34. CADIET, Loïc (2013): *La justicia civil francesa entre eficiencia y garantías*, en *Civil Procedure Review* 4.
35. CADIET, Loïc (2012): *Los acuerdos procesales en derecho francés: situación actual de la contractualización del proceso y de la justicia en Francia*, en *Civil Procedure Review* 3.
36. CADIET, Loïc (2011): *Pour une «Théorie générale du procès»*, en *Ritsumeikan Law Review* 28.
37. CADIET, Loïc (2016): *Sources and destiny of French civil procedure in a globalized world*, en PICKER, Coli B. – SEIDMAN, Guy I. (editores), *The dynamism of civil procedure. Global trends and developments*, en *Ius Gentium: Comparative Perspective on Law and Justice* 48 (Springer International Publishing).
38. CAIRNS, B.C. – WILLIAMS, S.C. (2005): *Pace of civil litigation in the Queensland Supreme Court*, en *Civil Justice Quarterly* 24.
39. CALAMANDREI, Piero (1996): *Instituciones de derecho procesal civil* (trad. cast. de Santiago Sentís Melendo, Buenos Aires, Librería El Foro S.A.), I.
40. CANNON, Andrew (2011): *Finding the facts: The judge should lead the search party*, en *Monash Law Review* 37.
41. CAPONI, Remo (2016 a): *European minimum standards for courts. Independence, specialization, efficiency. A glance from Italy* (Sakkoulas Publications, Athens Thessalonik), pp. 151-172.
42. CAPONI, Remo (2016 b): *Rigidità e flessibilità del processo civile*, en *Rivista di Diritto Processuale* LXXI (2016) 6, pp. 1442 – 1458.
43. CAPONI, Remo (2010): *Il principio di proporzionalità nella giustizia civile: prime note sistematiche*, en *Rivista trimestrale di diritto e procedura civile*.
44. CAPONI, Remo (2011): *L'abuso del process. Atti del XXVIII Convegno Nazionale Urbino, 23-24 settembre 2011*, en *Quaderni Dell'Associazione Italiana fra gli studiosi del Processo Civile LXI* (Bologna, Bologna University Press, 2012).
45. CAPPELLETTI, Mauro – GARTH, Bryan (1977.1978): *Access to justice: The newest wave in the worldwide movement to make rights effective*, en *Buffalo Law Review* 27.
46. CAPPELLETTI, Mauro – GARTH, Bryant G. (1987): *International encyclopedia of comparative law XVI* (Dordrecht, Boston, Lancaster, J.C.B Mohr (Paul Siebeck), Tubingen y Martinus Nijhoff Publishers), I.
47. CAPPELLETTI, Mauro – PERILLO, Joseph (1965): *Civil procedure in Italy* (Columbia University School of Law Project on International Procedure, Springer-Science+Business, B.V. Media).
48. CAROCCA, Alex (2003): *El Nuevo Sistema Procesal Penal* (Editorial Jurídica La Ley Ltda., Primera Edición, Santiago).
49. CARPI, Federico (2000): *Le riforme del processo civile in Italia verso il XXI secolo*, en *Rivista Trimestrale Di Diritto e Procedura Civile* (Milano, Giuffrè Editore).
50. CARRETTA, Francesco (2015): *"Análisis dogmático sobre la desformalización del proceso judicial de familia chileno. Parte final"*, en *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, núm. XLV, segundo semestre .
51. CARRETTA, Francesco (2014): *"La desformalización del proceso judicial de familia e infancia"*, en *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, núm. XLII.
52. CASAS, Lidia; DUCE, Mauricio, MARIN, Felipe (2006): *El funcionamiento de los nuevos Tribunales de Familia: resultados de una investigación exploratoria*.
53. CHAIGNEAU (2000): Alberto, *Jurisdicción y Competencia Penal. Juzgados de Garantía y Tribunales Orales en lo Penal*, en *El Nuevo Proceso Penal Chileno*, (Universidad de Concepción, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Departamento de Derecho Procesal).
54. CHIOVENDA, Giuseppe (2005): *Instituciones de derecho procesal civil* (trad. cast. de E. Gómez Orbaneja y Rafael Greco, Buenos Aires, Valletta Ediciones), III.
55. CHIOVENDA, José (1992): *Derecho procesal civil* (trad. cast. de la tercera edición italiana, prólogo y notas de José Casais y Santalo, Madrid, Editorial Reus S.A.), II.
56. CLARKE, Anthony (2009): *The Woolf reforms: A singular event or an ongoing process?*, en DWYER, Déirdre (editor), *The civil procedure rules ten years on* (University of Oxford, 2009).
57. COLEMAN, Brooke (2015): *The efficiency Norm*, en *Boston College Law Review* 56.
58. COOPER, Edward (2002): *Simplified rules of federal procedure?*, en *Michigan Law Review* 100
59. COUTURE, Eduardo (1958): *Fundamentos del derecho procesal civil* (3a edición, Buenos Aires, Roque Depalma Editor).
60. COUTURE, Eduardo (2003): *Estudios de Derecho Procesal Civil*, Tomo I, *La Constitución y el Proceso Civil*, (tercera edición, LexisNexis Depalma, Buenos Aires).
61. CRANSTON, Ross (2006): *How law works: The machinery and impact of civil justice* (Oxford University Press).
62. DAMASKA, Mirjan (1997): *Evidence law adrift* (Yale University Press, New Haven & London).
63. DARBYSHIRE, Penny (2015): *Civil case management: can lessons be learned from Wales and England?*, en *Judicial Institute for Scotland* (2015), disponible en World Wide Web: <http://eprints.kingston.ac.uk/33452/3/Darbyshire-P-33452.pdf>.
64. DE WEERS, Thomas (2015-2016): *Reforming the law of civil*

- procedure: Does it work?, disponible en World Wide Web: https://www.lut.fi/documents/27578/419707/Thomas+de+Weers_Reforming+the+Law+on+Civil+Procedure.pdf/5962366e-30e5-4d94-a87a-15069b8d5bb4.
65. DEVISECHANDÍA, Hernando (2012): *Compendio de derecho procesal. Teoría general del proceso* (15a edición, Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Editorial Temis S.A., Colección Clásicos n° 3, I.
66. DIEZ-PICAZO GIMENEZ, Ignacio (1999): *La reforma necesaria al proceso civil* (Madrid, Festividad de San Raimundo de Peñafort, Universidad San Pablo CEU).
67. DODSON, Scott (2008): *The challenge of comparative civil procedure*, en *Alabama Law Review* 60.
68. DOMEJ, Tanja (2009): *Efficiency in the relationship between the judge and the parties: A perspective on the future Swiss code of civil procedure*, en UZELAC, Alan – VAN RHEE, C.H. (editores), *Access to justice and the judiciary. Towards new European standards of affordability, quality and efficiency of civil adjudication* (Intersenta Metro – Antwerp – Oxford – Portland).
69. DUCE J., Mauricio, RIEGO R., Cristián (2007): *Proceso Penal*, Editorial Jurídica de Chile, primera edición, Santiago.
70. DUCE, Mauricio (2002): *Managing Case Flow*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago, 2006, disponible en biblioteca.cejamericas.org/.../Managing_Case_Flow_mduce.pdf,
71. DWYER, Déirdre (2009): *What is the meaning of CPR r 1.1 (1)?*, en DWYER, Déirdre (editor), *The civil procedure rules ten years on* (University of Oxford).
72. ELLIOT, Donald (1986): *Managerial judging and the evolution of the procedure*, en *The University of Chicago Law Review* 53.
73. ELLIOTT, Catherine y QUINN, Frances (2009): *English legal system* (Tenth edition, Pearson Education Limited).
74. ESPINOSA, Aldo (2003): *Variaciones alrededor de una Estructura*, en *Revistas Sistemas Judiciales*, N° 5, Buenos Aires.
75. ETCHEGARAY, Patricia (2013): *Control in limine de admisibilidad en el derecho chileno ante el Juez de Familia y derechos fundamentales procesales*, en *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política*, Vol. 4, N° 10, pp. 31 y 52.
76. FABRI, Marco – LANGBROEK, Philip (2007): *Is there a right judge for each case? A comparative study of case assignment in six European countries*, en *European Journal of Legal Studies* 1.
77. FICARELLI, Beatrice (2011): *Fase preparatoria del proceso civile e case management giudiziale*, (Edizione Scientifiche Italiane, Napoli), pp. 1-211.
78. FIX-FIERRO, Héctor (2003): *Court, Justice & Efficiency, A Socio - Legal Study of Economic Rationality in Adjudication*, (Hart Publishing, Oxford, and Portland).
79. FLANDERS, Steven (1977): *Case management and court management in United States district courts* (District Court Study Series, Federal Judicial Center, 1977).
80. FLANDERS, Steven (1998): *Case management: failure in America?* *Success in England and Wales?*, en *Civil Justice Quarterly*.
81. FRENCH, Robert (2004): *The role of the trial court judge in pre-trial management*, Federal Judicial Scholarship (2004), disponible en World Wide Web: <http://www.austlii.edu.au/au/journals/FedJSchol/2004/10.html>.
82. FRIEDENTHAL, Jack y GARDNER, Joshua (2002): *Judicial discretion to deny summary judgment in the era of Managerial judging*, en *Hofstra Law Review* 31.
83. FUENTES MAUREIRA, Claudio, GARCÍA ODGERS, Ramón (2019): *¿Dirección judicial del Proceso en la producción de Pruebas? No*, *Judicial Case Management*, en *La Prueba en los Procedimientos*, (Legal Publishing Chile Limitada, Santiago, 2019), en prensa.
84. FUENTES MAUREIRA, Claudio, MARÍN VERDUGO, Felipe, RÍOS LEIVA, Erick, (2010): *Informe sobre el funcionamiento de los Tribunales de Familia de Santiago*, disponible en <http://www.reformasprocesales.udp.cl/materiales-de-discusion-rpc/estudios/>.
85. GALANTER, Marc (2004): *The vanishing trial: An examination of trials and related matters in federal and state courts*, en *Journal of Empirical Legal Studies* 1.
86. GANDULFO, Eduardo (2009): *Sobre preclusiones procesales en el derecho chileno en tiempo de reformas. Ensayo de una teoría general desde un enfoque valorativo jurídico*, en *Revista Ius et Praxis*, 15.
87. GARCÍA, José Francisco (2006): *La reforma a la justicia civil y comercial en el derecho comparado: Buenas prácticas, instituciones exitosas y el rol de las familias legales*, en SILVA, José Pedro; GARCÍA, José Francisco; LETURIA, Francisco J. (editores), *Justicia civil y comercial: Una reforma pendiente: Bases para el diseño de la reforma procesal civil* (Santiago, Fundación Libertad y Desarrollo y Pontificia Universidad Católica de Chile, 2006).
88. GARCÍA MUÑOZ, Pedro (2012): *Herramientas de gestión judicial para los juzgados de familia*, en *Revista de Derecho de la Universidad Católica de la Santísima Concepción*, 25.
89. GARCIA ODGERS, Ramón (2019a): *El surgimiento del judicial case management: una síntesis evolutiva del control judicial del proceso civil en Europa*, en *Revista de estudios histórico-jurídicos*, Valparaíso, n. 41, pp. 179-205.
90. GARCÍA ODGERS, Ramón (2019b): *“El case management en el proceso civil francés. Los contratos procesales y la flexibilidad como herramientas de eficiencia.”*, en Libro “Estudios de Derecho Procesal. Libro de amigos del Profesor Dr. Raúl Núñez Ojeda”, Priscila Machado Martins, Jorge Larroucau Torres (coordinadores), DER Ediciones, Santiago, Chile, 2019, pp. 193- 256.
91. GARCIA ODGERS, Ramón y FUENTES MAUREIRA, Claudio (2019): *Dirección Judicial del proceso en la producción de pruebas? No judicial case management*, en “La prueba en los Procedimientos”, María Elena Santibañez Torres (Directora), Ximena Marcazzolo Awad (Coordinadora), Legal Publishing Chile Limitada, Thomson Reuters, Santiago, 2019, pp. 603-642.
92. GENSLER, Steven S. (2010): *Judicial case management caught in the crossfire*, en *Duke Law Journal* 60, pp 670 – 744.
93. GIORGIANTONIO, Cristina (2009): *Civil procedure reforms in Italy: Concentration principle, adversarial system or case management?*, en *Quaderni di Ricerca Giuridica (Legal Research Papers) Legal Services and Law Studies Department* 66 (Banca D'Italia).
94. GODOY, Carol (2011): *Evaluación de la Implementación y Funcionamiento del Sistema de Litigación Electrónica en el Tribunal del Trabajo: Resultado de una Investigación*, en Domínguez Águila, Ramón (editor) *Colección de Tesis del Magister en Derecho de la Empresa 2008 -2009*, (Ediciones Universidad del Desarrollo Ltda., Concepción).
95. GÓMEZ, Emilio y HERCE, Vicente (1962): *Derecho procesal civil* (5a edición, Madrid, Artes Gráficas y Ediciones S.A.).
96. GORIELY, Tamara; MOORHEAD, Richard; ABRAMS, Pamela (2002): *More civil justice? The impact of the Woolf reforms on pre-action behaviour*, en Commissioned by The Law Society and Civil Justice Council, disponible en World Wide Web: http://www1.worldbank.org/publicsector/legal/MoreCivilJustice_R43Report_v1.pdf.
97. GREGORIO, Carlos G. (1996): *Case Management and Reform in the Administration of Justice in Latin America*, Inter-American Development Bank, Washington, D.C. Sustainable Development Department State, Governance and Civil Society Division.
98. HARASIC, Davor (1991): *La Administración de los Tribunales según las Normas de los Códigos Orgánicos y de Procedimientos*, en *Proyecto de Capacitación, Formación, Perfeccionamiento y Política Judicial*, (Corporación de Promoción Universitaria, Tomo II, primera edición, Santiago).
99. HARASIC, Davor (2006): *Justicia Civil: Transformación Necesaria y Urgente*, en *Justicia Civil y Comercial: Una Reforma Pendiente*, en *Bases para el diseño de la Reforma Procesal Civil*, SILVA, José Pedro, GARCÍA, José Francisco, LETURIA, Francisco J. (editores), Fundación Libertad y Desarrollo y Pontificia Universidad Católica, primera edición.
100. HAZARD JR., G. C. et al (2004): *Joint American law institute / Unidroit working group on principles and rules of transnational civil procedure. Draft rules of transnational civil procedure with comments* (Study LXXVI – Doc. 12, Unidroit, 2004), disponibles en World Wide Web: <http://www.unidroit.org/english/documents/2004/study76/s-76-12-e.pdf>.
101. HENSLER, Deborah (2001): *The contribution of judicial reform to the rule of law*, en *Conference on New Approaches for Meeting the Demand for Justice* (Mexico City, 2001), p. 1, disponible en World Wide Web: <http://siteresources.worldbank.org/INTLAWJUSTINST/Resources/henslerspeech.pdf>.
102. HENSLER, Deborah (2003): *Our courts, ourselves: How the alternative dispute resolution movement is Re-shaping our legal system*, en *Penn St. Law Review* 108.
103. HENSLER, Deborah (2001): *Revisiting the monster: New myths and realities of class action and other large scale litigation*, en *Duke Journal of Comparative and International Law* 11 (2001).
104. HERMOSILLA, Germán (1991): *Organización de la Administración de Justicia*, en *Proyecto de Capacitación, Formación, Perfeccionamiento y Política Judicial*, (Corporación de Promoción Universitaria, Tomo II, primera edición, Santiago).
105. HESS, Burkhard; JAUERNIG, Othmar; FRIEDRICH, Lent (2015): *Manual de derecho procesal civil* (trad. cast. de Eduard Roig Molés, 30a edición, Buenos Aires, Marcial Pons).
106. HODGES, Christopher (2007): *Europeanization of civil justice: Trends and issues*, en *Civil Justice Quarterly*.
107. HOFFMAN, Richard (1991): *Beyond the team: Renegotiating the judge-administrator partnership*, en *Justice System Journal* 15.
108. HOLVAST, Nina (2016): *The Power Of The Judicial Assistant/Law Clerk: Looking Behind The Scenes At Courts In The United States, England And Wales, And The Netherland*. En *International Journal for Court Administration*, vol. 7 (n°2), pp.10-28.
109. HORVITZ, María, LÓPEZ, Julián (2002): *Derecho Procesal Penal Chileno*, Tomo I, (Editorial Jurídica de Chile, Santiago).
110. HUNTER AMPUERO, Iván (2011): *Rol y Poderes del Juez Civil: Una mirada desde la eficiencia del proceso*, en *Revista de Derecho de la Universidad Católica del Norte*, 18 N°2, pp. 73 - 101.
111. JEULAND, Emmanuel (2014): *Case management in France*, en Van Rhee, C.H. – Yulin, Fu (editores), *Civil litigation in China and Europe: Essays on the role of the judge and the parties* (Dordrecht, Springer), pp. 349-358.
112. JEULAND, Emmanuel (2018): *Towards a New Court Management? General Report [Research Report]* (Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne), pp. 1-69.
113. JOHNSON, Adam (1999): *Civil litigation in England - the impact of Lord Woolf's reforms*, en *Journal of International Banking Law*.
114. JOLOWICZ, J. A. (1996): *The Woolf report and the adversary system*, en *Civil Justice Quarterly* 15 (1996), pp. 198-210.
115. JOLOWICZ, J. A. (2003): *Adversarial and inquisitorial models of civil procedure*, en *International & Comparative Law Quarterly* 52 (2003) pp. 281 – 295.
116. JOLOWICZ, J. A. (2008): *Civil litigation: What's it for?*, en *Cambridge Law Journal* 67, pp. 508-520.
117. JOLOWICZ, J. A., (2000): *Practice directions and the civil procedure rules*, en *Cambridge Law Journal* 59.
118. JONGBLOED, A.W. (2008): *Judicial case management and efficiency in the Netherlands*, en VAN RHEE, C.H. (editor), *Judicial case management and efficiency in civil litigation* (Intersentia Antwerp – Oxford – Portland), pp.93-110.
119. KAKALIK, James S.; SELVIN, Molly; PACE, Nicholas M. (1990): *Strategies for reducing civil delay in the Los Angeles superior court: Technical appendixes*, disponible en World Wide Web: <http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/notes/2009/N2988.pdf>.
120. KAROLCZYK, Bartosz (2013): *Pretrial as a part of judicial case management in Poland in comparative perspective*, en *Comparative Law Review* 15 (Nicolaus Copernicus University), pp. 151-188.
121. KLEMENT, Alon – NEEMAN, Zvika (2008): *Civil justice reform: A mechanism design framework*, en *Journal of Institutional and Theoretical Economics* 164.
122. KOURLIS, Rebecca y SINGER, Jordan (2009): *Managing toward the goals of rule 1*, en *The Federal Courts Law Review* 4.
123. LANGBEIN, John (2012): *The demise of trial in american civil procedure: How it happened, is it convergence with European civil procedure?*, en

- VAN RHEE, C. H. – UZELAC, A. (editores), *Truth and efficiency in civil litigation fundamental aspects of fact-finding and evidence-taking in a comparative context* (Intersentia Cambridge – Antwerp – Portland, 2012).
124. LAVADOS, Iván y VARGAS, Juan Enrique (1993): *Gestión Judicial*, en *Justicia y desarrollo en América Latina y el Caribe*, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, D.C.
125. LEGG, Michael (2011): *Case management and complex litigation* (Federation Press, Australia).
126. LILLO, Ricardo, ALCAÍNO, Eduardo (2013): *Reporte sobre el funcionamiento de la reforma a la justicia laboral en Chile*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago.
127. MARCUS, Richard L. (1999): *Malaise of the litigation superpower*, en ZUCKERMAN, Adrian A.S. (editor), *Civil justice in crisis, comparative perspectives of civil procedure* (Oxford, Oxford University Press).
128. MARCUS, Richard L. (2008): *Modes of procedural reform*, en *Hastings International & Comparative Law Review* 31.
129. MARCUS, Richard L. (1993): *Of babies and bathwater: The prospects for procedural progress*, en *Brooklyn Law Review* 59.
130. MARCUS, Richard L. (2013): *Procedural postcard from America*, en *Russian Law Journal* 5.
131. MARCUS, Richard L. (2001): *Reassessing the magnetic pull of megacases on procedure*, en *DePaul Law Review* 51.
132. MARCUS, Richard L. (2003): *Reining in the American litigator: The new role of american judges*, en *Hastings International and Comparative Law Review* 27.
133. MARCUS, Richard (2017): *Misgivings about American exceptionalism: Court access as a zero-sum game*, en UZELAC, Alan – VAN RHEE, C. H. (editores), *Revisiting procedural human rights: Fundamentals of civil procedure and the changing face of civil justice* (Cambridge, Intersentia Metro).
134. MARCUS, Richard (2008): *Not dead yet*, en *Oklahoma Law Review* 61.
135. MARCUS, Richard (2014): *The right of access to justice. The Experience of the U.S. since the 1960s*, en *International Association of Procedural Law* (Seoul), disponible en World Wide Web: <https://www.ufrgs.br/caar/wp-content/uploads/2014/10/Session-3.1.pdf>.
136. MARTINUZZI, Alessandro (2017): *Taking justice seriously: the problem of courts overload and the new model of judicial process*, en *Civil Procedure Review* 8.
137. MCKAY, Robert B., (1988): *Rule 16 and alternative dispute resolution*, en *Notre Dame Law Review* 63 MERRYMAN, John y PÉREZ-PERDOMO, Rogelio (2007): *The civil law tradition: An introduction to the legal systems of Europe and Latin America* (Third edition, Stanford California, Stanford University Press).
138. MICHALIK, Paul, *Justice in crisis: England and Wales* (1999): en ZUCKERMAN, Adrian A.S. (editor), *Civil justice in crisis, comparative perspectives of civil procedure* (Oxford, Oxford University Press).
139. MILLER, Arthur (1984): *The adversary system: Dinosaur or Phoenix*, en *Minnesota Law Review* 69
140. MONTERO AROCA, Juan et al (2000): *Derecho jurisdiccional. Parte General* (10a edición, Valencia, Tirant lo Branch, 2000), l.
141. MULLENIX, Linda (2014): *Discovering truth and the rule of proportionality*, en *Derecho Procesal: Dilemas sobre la verdad en el proceso judicial 2* (trad. de Dimaro Alexis Agudelo Mejía, Medellín, Colección de Investigaciones en Derecho).
142. NEUBERGER, David (2012): *Docketing: Completing case management's unfinished revolution*, en *Ninth Lecture in Implementation Programme Solicitors' Costs Conference* (London, 2012), disponible en World Wide Web: <https://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/JCO/Documents/Speeches/mor-speech-solicitors-cost-conference-lecture-feb2012.pdf>.
143. NEWMAN, Jon (1985): *Rethinking fairness: Perspectives on the litigation process*, en *Yale Law Journal* 94.
144. NG, Gar Yein (2008): *Case Management: Procedural Law v. Best Practices*, en VAN RHEE, C. H. – UZELAC, Alan (eds.), *Civil justice between efficiency and quality: From ius commune to the CEPEJ* (Intersentia Metro).
145. NGWASIRI, C. N. (1990): *The role of the judge in french civil proceedings*, en *Civil Justice Quarterly* 9 (1990).
146. O'HARE, John y BROWNE, Kevin, (2015): *Civil litigation* (17th edition, London, Sweet & Maxwell).
147. ORTELLS RAMOS, Manuel et al (2009): *Derecho procesal civil* (9a edición, Navarra, Editorial Aranzadi Thomson Reuters, 2009).
148. OTEIZA, Eduardo (1998): *Abuse of procedural rights in Latin America*, en *Abuse of procedural rights: Comparative Standards of Procedural Fairness*, Taruffo, Michelle (ed.), (Kluwer International), pp. 1-21, disponible en World Wide Web: https://www.academia.edu/16363974/Abuse_of_Procedural_Rights_in_Latin_America.
149. OTEIZA, Eduardo (2010): *Civil procedure reforms in Latin America: The role of the judge and the parties in seeking a fair solution*, en *The Supreme Court Review* 49.
150. PALACIOS, Daniel (2011): *La reforma procesal penal en Chile: nuevos agentes, sus trayectorias y la reestructuración de un campo*, en *Revista Política, Revista de Ciencia Política de la Universidad de Chile*, Vol. 49 N° 1.
151. PALOMO, Diego y MATAMALA, Pedro (2012): *Prueba, Inmediación y Potestades en el Proceso Laboral: Observaciones Críticas y Apelación al Equilibrio*, en *Revista de Derecho Universidad Católica del Norte - Año 19 N° 2*.
152. PALOMO, Diego (2014): *Sobre la conducta procesal de algunos jueces. De vuelta con la unidimensionalidad de la eficiencia y la potestad conciliatoria como excusas*, en *Revista lus et Praxis*, Año 20, N° 1.
153. PARODI, Alejandro (2014): *Tribunal constitucional: Facultades legislativas de la corte suprema*, en *Sentencias Destacadas 2013. Una mirada desde la perspectiva de las políticas públicas* (Santiago, Ediciones LYD, 2014).
154. PASTOR, Santos (1993): *¡Ah de la Justicia! Política judicial y economía* (Madrid, Editorial Civitas, S.A.).
155. PASTOR, Santos (2007): *Elementos para un análisis de la calidad de la justicia*, en *Reformas al Poder Judicial: Gobierno Judicial, Corte Suprema y Gestión, Base Jurídicas y de política pública para un debate necesario*, en GARCÍA G., José Francisco, LETURIA, Francisco J., OSORIO J., Claudio (Editores), (primera edición, Libertad y Desarrollo y Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago 2007).
156. PECKHAM, Robert F. (1984-1985): *A judicial response to the cost of litigation: Case management. Two-stage discovery planning and alternative dispute resolution*, en *Rutgers Law Review* 37.
157. PECKHAM, Robert F. (1981): *The federal judge as a case manager: The new role in guiding a case from filing to disposition*, en *California Law Review* 69.
158. PÉREZ RAGONE, Álvaro (2017): *An approach and general overview to framing the structure of the court system and case management* (Tianjin Conference, IAPL).
159. PÉREZ RAGONE, Álvaro (2014): *El revisionismo garantista en el proceso civil a través de las ideas de Franz Klein y Adolf Wach. Precisiones sobre eficiencia y derechos procesales*, en *Revista de Derecho XLII* (Valparaíso, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso).
160. PÉREZ RAGONE, Álvaro (2016): *La Revalorización de la Audiencia Preliminar o Preparatoria: Una Mirada desde la Justicia Distributiva en el Proceso Civil*, en *Revista de Proceso*, Vol. 252.
161. PÉREZ RAGONE, Álvaro – NÚÑEZ OJEDA, Raúl (2011): *Desarrollo cuestionario: informe nacional de Chile*, en *Civil Procedure Review* 2, Special Edition.
162. PETERSON, Todd D., (1995-1996): *Restoring structural checks on judicial power in the era of managerial judging*, en *U.C. Davis Law Review* 29.
163. PEYSNER, John y SENEVIRATNE, Mary (2006): *The management of civil cases: a snapshot*, en *Civil Justice Quarterly*.
164. PEYSNER, John (2014): *Impact of the Jackson reforms: Some emerging themes. Report prepared for the civil justice council cost forum*, disponible en World Wide Web: <https://www.judiciary.gov.uk/wp-content/uploads/2014/05/impact-of-the-jackson-reforms.pdf>.
165. PRIORI POSADA, Giovanni (2015): *El proceso dúctil*, en XXXVI Congreso Colombiano de Derecho Procesal (1a edición, Bogotá, Universidad Libre de Colombia, Instituto Colombiano de Derecho Procesal).
166. RAMOS MENDEZ, Francisco (2013): *El sistema procesal español*, (Barcelona, Atelier Libros Jurídicos, novena edición).
167. RESNIK, Judith, (1991): *From "cases" to "litigation"*, en *Law and Contemporary Problems* 54 (1991) 5, pp. 5 – 68.
168. RESNIK, Judith (1982): *Managerial Judges*, en *Harvard Law Review*, 96, pp. 374-448.
169. RESNIK, Judith (2014): *The privatization of process: Requiem for and celebration of the federal rules of civil procedure at 75*, en *University of Pennsylvania Law Review* 162.
170. RESNIK, Judith (2000): *Trial as error, jurisdiction as injury: Transforming the meaning of article III*, en *Harvard Law Review* 113, pp. 924 – 1037.
171. REZENDE DE ALMEIDA, Diogo (2011): *Assumpção, O case management inglês: Um sistema maduro?*, en *Revista Eletrônica de Direito Processual* 7, disponible en World Wide Web: <http://br.vlex.com/vid/case-management-s-um-sistema-maduro-417359290>.
172. RIEGO, Cristian y SANTELICES, Fernando (2003): *Seguimiento de los Procesos de Reforma Judicial en América Latina, Segundo Informe Comparativo*, en *Revista Sistemas Judiciales*, año 3, N° 5, Buenos Aires.
173. RIEGO, Cristian (2014): *"El sistema de "Case management" y su aplicación en el contexto chileno"*, en *Revista Sistemas Judiciales*, 14.
174. RIEGO, Cristian (1994): *El Proceso Penal Chileno y los Derechos Humanos, Aspectos Jurídicos*, Vol. 1, Cuaderno de Análisis Jurídicos, Escuela de Derecho Universidad Diego Portales, Santiago.
175. RIEGO, Cristian (2008): *Oral Procedures and Case Management: The Innovations of Chile's Reform*, en *Southwestern Journal of Law & Trade in the Americas*, 14, pp. 339- 356.
176. RIEGO, Cristian (2005): *Reformas Procesales en Latinoamérica: Resultados del Proyecto de Seguimiento*, Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Santiago.
177. ROBERTS, Simon y PALMER, Michael (2012): *Dispute processes: ADR and the primary forms of decision-making* (Second Edition, Cambridge University Press).
178. ROSENBERG, Maurice (1989): *Federal rules of civil procedure in action: Assessing their impact*, en *University of Pennsylvania Law Review* 37.
179. ROWE, Thomas (2007): *Authorized managerialism under the federal rules - and the extent of converge with civil - law judging*, en *Southwestern University Law Review*, 36.
180. SÁEZ GARCIA, Felipe (1998): *"The Nature of Judicial Reform in Latin America and Some Strategic Considerations."*, en *American University International Law Review*, Vol. 13, N° 5.
181. SÁEZ MARTIN, Jorge (2007): *La Organización y Administración de los Nuevos Tribunales. La Otra Reforma*, Editorial Metropolitana, Santiago.
182. SÁEZ MARTIN, Jorge (2014): *Las claves de la gestión judicial en Chile*, en *Revista Justicia de la Universidad Simón Bolívar*, Barranquilla, Colombia, N° 25.
183. SCHWARZER, William y HIRSCH, Alan (2017): *The elements of case management: A pocket guide for judges*, (Third edition, Federal Judicial Center).
184. SCOTT, R. (1995): *Caseflow management in the trial*, en ZUCKERMAN, A. A. S. – CRANSTON, Ross (eds.), *Reform of civil procedure: Essays on "access to justice"* (Oxford University Press).
185. SETTEM, Ola (2016): *Applications of the 'fair hearing' norm in ECHR article 6(1) to civil proceedings. With special emphasis on the balance between procedural safeguards and efficiency* (Springer International Publishing).
186. SHAPIRO, David (1989): *Federal rule 16: A look at the theory and practice of rulemaking*, en *University of Pennsylvania Law Review* 137.
187. SHETREET, Shimon (2011): *Fundamental values of the justice system*, en ANDENAS, Mads; ANDREWS, Neil; TAMARUYA, Masayuki, (editores), *Legal Studies Research, Paper Series, Paper 20/2011*, (University of Cambridge, Faculty of Law).

188. SIME, Stuart (2016): *A practical approach to civil procedure* (Nineteenth edition, Glasgow, Oxford University Press).
189. SIME, Stuart (2013): *Offers to settle: incentive, coercion, clarity*, en ZUCKERMAN, A.A.S. (editor), *Civil Justice Quarterly, Special Issue: The implementation of Sir Rupert Jackson's review of civil litigation costs* 32.
190. SORABJI, John (2014): *English civil justice after Woolf and Jackson reform: A critical analysis* (London, Cambridge University Press).
191. SORABJI, John (2017): *Managing claims* (Tianjin Conference, IAPL, 2017).
192. SORABJI, John, (2013): *Prospects for proportionality: Jackson implementation*, en ZUCKERMAN, A.A.S. (editor), *Civil Justice Quarterly, Special Issue: The implementation of Sir Rupert Jackson's review of civil litigation costs* 32.
193. SORABJI, John (2012): *The road to new street station: Fact, fiction and the overriding objective*, en *European Business Law Review* 23.
194. SOULEZ LARIVIERE, Daniel (1997): *Overview of the problems of french civil procedure*, en *The American Journal of Comparative Law* 45.
195. SPIGELMAN, James (2001): *The 'New Public Management' and the Courts*, en *Australian Law Journal*, 75.
196. SPROVIERI, Luis y BEADE, Jorge (2009): *El juez como administrador del proceso judicial*, en *Revista La Ley*, disponible en World Wide Web: <http://www.fsdalegal.com.ar/index.php/el-juez-como-administrador-del-proceso-judicial>.
197. STAMP, Michael (2001): *Are the Woolf reforms an antidote for the cost disease? The problem of the increasing cost of litigation and english attempts at a solution*, en *University of Pennsylvania Journal of International Law* 22.
198. STURNER, Rolf (2000): *Some European remarks on a new joint project of the american law institute and UNIDROIT*, en *The International Lawyer* 34.
199. TARUFFO, Michele (2009): *Páginas sobre justicia civil* (Madrid, Marcial Pons).
200. TASKOVSKA, Dobrinka (2012): *On historical and theoretical origins of the proportionality principle -A contribution towards a prospective comprehensive debate on proportionality-*, en *Iustinianus Primus Law Review* 3.
201. TAVOLARI, Raúl (2006): *Justiciay Democracia en Chile (Breve Panorama de la Impartición de Justicia en el Chile del siglo XXI)*, en *Administración de Justicia en Iberoamérica y Sistemas Judiciales Comparados*, José Ovalle Favela (Coordinador), (Primera edición, UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas, México D.F.).
202. TAVOLARI, Raúl (2007): *Bases y Criterios para el Nuevo Proceso civil Chileno*, en PALOMO VÉLEZ, Diego, DE LA OLIVA SANTOS, Andrés, (Coordinadores), *Proceso Civil, Hacia una Nueva Justicia Civil*, (Editorial Jurídica de Chile, Primera Edición, Santiago).
203. TAVOLARI, Raúl (2005): *Instituciones del Nuevo Proceso Penal, Cuestiones y Casos*, Editorial Jurídica de Chile, primera edición, Santiago.
204. TAYLOR, Nick y FITZPATRICK, Ben (2012): *Docketing-lite: an analysis of a process of assigning multi track cases to individual judges*, en *Civil Justice Quarterly*
205. THE AMERICAN LAW INSTITUTE – UNIDROIT, ALI/UNIDROIT (2006): *Principles of transnational civil procedure*. As Adopted and Promulgated By The American Law Institute At Washington, D.C., U.S.A. May 2004 and By UNIDROIT At Rome, Italy April 2004 (Cambridge University Press, ALI, UNIDROIT).
206. THORNBURG, Elizabeth (2010): *The managerial judge goes to trial*, en *University of Richmond Law Review* 44.
207. TIDMARSH, Jay (2016): *The Future of Oral Arguments*, en *Loyola University Chicago Law Journal*, Vol 48.
208. TORELLO, Luis (2004): *Cambios culturales y estructurales de una posible reforma al proceso civil*, en ONFRAY VIVANCO, Arturo (editor), *Cuadernos de Análisis Jurídico: Seminarios de derecho procesal, reforma orgánica al proceso civil. La defensa del Estado ante los tribunales de justicia: Una aproximación particular a la nulidad de derecho público* 17 (Santiago).
209. TURNER, Robert, (2009): *'Actively': The word that changed the civil courts*, en DWYER, Déirdre (editor), *The civil procedure rules ten years on* (University of Oxford).
210. UZELAC, Alan (2004): *Accelerating Civil Proceedings in Croatia – A history of attempts to improve the efficiency of civil litigation*, en VAN RHEE, C.H. (editor), *The law's delay. Essays on undue delay in civil litigation*, (Intersentia).
211. UZELAC, Alan, (2012): *Best science, worst practice?, Key Speech*, en *Civil Procedure in Cross-cultural Dialogue: Eurasia Context: IAPL World Conference on Civil Procedure, September 18–21, 2012*, Moscow, Russia: Conference Book, MALESHIN, Dmitry (editor); (International Association of Procedural Law, Russian Federation).
212. UZELAC, Alan (2015): *Evidence and the principle of proportionality. How to get rid of expensive and time-consuming evidence?*, en VAN RHEE, C. H. – UZELAC, Alan (editores), *Evidence in contemporary civil procedure. Fundamental issues in a comparative perspective* (Intersentia, Cambridge – Antwerp – Portland).
213. UZELAC, Alan (2014): *Goals of civil justice and civil procedure in the contemporary world, global developments towards harmonisation (and back)*, en UZELAC, Alan (editor), *Goals of civil justice and civil procedure in contemporary judicial systems* (Springer International Publishing Switzerland).
214. VALDIVIA, Claudio (2006): *La Reforma Judicial como política Pública: ¿Qué podemos aprender del proceso de reforma procesal penal?* en *Bases para el diseño de la Reforma Procesal Civil*, SILVA, José Pedro, GARCÍA, José Francisco, LETURIA, Francisco J. (editores), (Fundación Libertad y Desarrollo y Pontificia Universidad Católica, (primera edición, Santiago).
215. VAN CAENEGEM, R.C. (1992): *An historical introduction to private law* (trad. de JOHNSTON, D.E.L., Cambridge University).
216. VAN RHEE, C. H. (2005): *European traditions in civil procedure: An introduction*, en Van Rhee, C. H. (editor), *Europeans traditions in civil procedure* (Intersentia Antwerpen – Oxford, 2005).
217. VAN RHEE, C.H (2007): *Public justice: Some historical remarks'*, en UZELAC, A. – VAN RHEE, C.H. (editores), *Public and private justice. Dispute resolution in modern societies* (Intersentia – Antwerpen – Oxford, 2007).
218. VAN RHEE, C. H. (2008): *Judicial case management and efficiency in civil litigation* (Intersentia Antwerp – Oxford – Portland).
219. VAN RHEE, C. H. (2011): *Tradiciones europeas en el procedimiento civil: Una introducción*, en *Revista de Estudios de la Justicia* 15 (trad. cast. de Graciela Hermosilla Riobó y Carolina Sandoval Flores, 2011).
220. VAN RHEE, C. H. (2011): *Evolución del derecho procesal civil en Europa: Cómo el juez activo se convirtió en lo normal*, en *Revista Chilena de Derecho y Ciencia Política* 2 (Temuco, Universidad Católica de Temuco, 2011) 2.
221. VANDERBILT, Arthur T. (1959): *La justicia emplazada a reformarse* (trad. cast. de Carlos Alberto Benites y Javier Clavell Borrás, Buenos Aires, Roque De Palma Editor, 1959).
222. VARGAS VIANCOS, Juan Enrique: (2010) *Reforma Procesal Penal: Lecciones como Política Pública*, en *A 10 Años de la Reforma Procesal Penal: Los Desafíos del Nuevo Sistema*, Ministerio de Justicia, Santiago.
223. VARGAS, Juan Enrique (2003): *Eficiencia en la Justicia*, en *Revista Sistemas Judiciales*, 6 (Centro de Estudios de Justicia de las Américas, Buenos Aires) 3.
224. VARGAS, Juan Enrique (2007): *Eficiencia en la Justicia: Modelos y Buenas Prácticas en Gestión Judicial, en Reformas al Poder Judicial: Gobierno Judicial, Corte Suprema y Gestión, Bases Jurídicas y de política pública para un debate necesario*, en García G., José Francisco, LETURIA, Francisco J., OSORIO J., Claudio (Editores), (primera edición, Libertad y Desarrollo y Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago).
225. VARGAS, Juan Enrique (2006): *Herramientas para el diseño de Despachos Judiciales*, en *Revista Sistemas Judiciales* (10).
226. VARGAS, Juan Enrique (2008): *La Nueva Generación de Reformas Procesales Penales en Latinoamérica*, en URVIO, *Revista Latinoamericana de Seguridad Ciudadana*, Flacso, 3.
227. VARGAS, Juan Enrique (2000): *Organización y Funcionamiento de los Tribunales en el Nuevo Sistema Procesal Penal*, en *Nuevo Proceso Penal*, Editorial Jurídica Conosur Ltda, Santiago.
228. VERKERK, R. (2008): *What is judicial case management? A transnational and European Perspective*, en *Judicial case Management and Efficiency in Civil Litigation*, Van Rhee, C.H., (Editor), (Intersentia, Antwerp Oxford Portland).
229. VERKERK, R. (2012): *More facts, less evidence: The growing importance of fact-gathering and the demise of the traditional presentation of evidence in courts in the Netherlands*, en VAN RHEE, C.H. – UZELAC, A. (editores), *Truth and efficiency in civil litigation fundamental aspects of fact-finding and evidence-taking in a comparative context* (Intersentia Cambridge – Antwerp – Portland).
230. VESCOVI, Enrique (1999): *El Código Procesal Civil Modelo para Iberoamérica: Historia-Antecedentes-Exposición de Motivos*. Instituto Iberoamericano de Derecho Procesal, (tercera edición, supervisada y actualizada por Vescovi, Enrique, Fundación de Cultura Universitaria, Montevideo).
231. VESCOVI, Enrique (2006): *Teoría general del proceso* (2a edición actualizada, Bogotá, Editorial Temis S.A.).
232. VIAL, Jorge (2006): *Reforma Procesal Civil: Una Mirada desde el Derecho Norteamericano*, en *Bases para el diseño de la Reforma Procesal Civil*, Silva, José Pedro, García, José Francisco, Leturia, Francisco J. (editores), Fundación Libertad y Desarrollo y Pontificia Universidad Católica.
233. WEINSTEIN, Jack (1995): *Individual justice in mass tort litigation: The effect of class actions, consolidations, and other multiparty devices* (Northwestern University Press).
234. WIJFFELS, Alan (2008): *The Code de procédure civile (1806) in France, Belgium and the Netherlands*, en *The French Code of Civil Procedure (1806) after 200 years: The Civil Procedure Tradition in France and Abroad*, VAN RHEE C.H., HEIRBAUT, D., STORME, M. (eds.), (Kluwer).
235. WIJFFELS, Alan (2005): *French civil procedure (1806-1975)*, en VAN RHEE, C. H. (editor), *Europeans traditions in civil procedure* (Intersentia Antwerpen, Oxford).
236. WILLGING, Thomas E.; STIENSTRA, Donna y SHAPARD, John (1998): *An empirical study of discovery and disclosure practice under the 1993 federal rule amendments*, en *Boston College Law Review* 39.
237. WOLFSON, Michael (1988): *Addressing the adversarial dilemma of civil discovery*, en *Cleveland State Law Review* 36.
238. WOOLF, Harry (1996): *Access to Justice Final Report*, disponible en World Wide Web: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20060214041328/http://www.dca.gov.uk/civil/final/>.
239. WOOLF, Harry (1996): *Access to Justice, Interim Report*, disponible en World Wide Web: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dca.gov.uk/civil/interim/>.
240. WOOLF, Harry (1997): *Civil justice in the United Kingdom*, en *The American Journal of Comparative Law* 45.
241. YEAZELL, Stephen (1994): *Misunderstood consequences of modern civil process*, en *Wisconsin Law Review*.
242. ZALAR, Aleš (2003): *Legislative and judicial incentives to early (amicable) resolution*, en *1st European Conference of Judges "Early settlement of disputes and the role of judges"* (Strasbourg, CCJE).
243. ZANDER, Michael (1997): *What can be done about cost and delay in civil litigation?* En *Israel Law Review* 31 (1997) 4.
244. ZUCKERMAN, A. (1994): *"Quality and Economy in Civil Procedure. The Case for Commuting Correct Judgments for Timely Judgments."*, en *Oxford Journal of Legal Studies*, Vol. 14.
245. ZUCKERMAN, A. (1995): *A reform of civil procedure – Rationing procedure rather than access to justice*, en *Journal of Law and Society* 22, pp. 155 – 188.
246. ZUCKERMAN, A. (2002): *Conference on "The ALI-UNIDROIT principles and rules of transnational civil procedure"*, hosted by the British Institute of International and Comparative Law, London May 24, 2002, en *Civil Justice Quarterly*.
247. ZUCKERMAN, A. (2005): *Procedural reform in England*, en TROCKER N.; VARANO, V.; GIAPPICHELLI G. (eds), *The reforms of civil procedure in comparative perspective* (Torino).
248. ZUCKERMAN, A. (1996): *Lord Woolf's access to justice: Plus ça change...*, en *Modern Law Review* 6, pp. 773 – 796.

249. ZUCKERMAN, A. (2013): *Zuckerman on civil procedure: Principles of practice* (Third edition, Sweet and Maxwell).

250. ZUCKERMAN, A. (1999): *Justice in Crisis; Comparative Dimensions of Civil Procedure*, en ZUCKERMAN, Adrian A.S. (ed.), *Civil Justice in Crisis, Comparative Perspectives of Civil Procedure*, Oxford University Press, UK, 1999.

251. ZUCKERMAN, A. (2007): *Civil litigation: a public service for the enforcement of civil rights*, en *Civil Justice Quarterly* 26.

252. ZUCKERMAN, A. (2015): *The continuing management deficit in the administration of civil justice*, en *Civil Justice Quarterly* 34.

253. ZÚÑIGA, Francisco (2011): *Control de Constitucionalidad de Autos Acordados*, en Estudios Constitucionales, Centro de Estudios Constitucionales de Chile Universidad de Talca, Año 9, N° 1, 2011, pp. 389 - 418.

FUENTES NORMATIVAS

LEYES CHILENAS

- DFL No. 1 Código del Trabajo, Diario Oficial de 16 de enero de 2003.
- Código Orgánico de Tribunales, Diario Oficial de 09 de julio de 1943.
- Ley 19.696 Código Procesal Penal, Diario Oficial de 12 de octubre de 2000.
- Ley n° 19.968, crea los Tribunales de Familia, Diario Oficial de 30 de agosto de 2004.
- Ley n° 19.531, reajusta e incrementa las remuneraciones del Poder Judicial; Modifica el Decreto Ley n° 3.058, de 1979; crea el Departamento de Recursos Humanos en la Corporación Administrativa del Poder Judicial, y modifica el Código Orgánico de Tribunales, Diario Oficial de 7 de noviembre de 1997.
- Ley n° 20.224, modifica la Ley N° 19.531, y Concede Beneficios que indica al Personal del Poder Judicial, de la Academia Judicial y de la Corporación Administrativa del Poder Judicial, Diario Oficial de fecha 13 de octubre de 2007.
- Ley n° 20.886 que modifica el Código de Procedimiento Civil, para establecer la Tramitación Digital de los Procedimientos Judiciales, Diario Oficial el 18 de diciembre de 2015.
- Ley 20.087, sustituye el Procedimiento Laboral contemplado el Libro V del Código del Trabajo, Diario Oficial 3 de 2006.
- Ley 20.252 modifica la Ley N° 20.022, y Otros Cuerpos Legales con el objeto de reforzar la Judicatura Laboral, Diario Oficial de 15 de febrero de 2008.
- Ley n° 20.286, introduce modificaciones orgánicas y procedimentales a la Ley n° 19.968, que crea los Tribunales de Familia, Diario Oficial de 15 de septiembre de 2008.
- Ley n° 20.022 crea juzgados laborales y juzgados de cobranza laboral y previsional en las comunas que indica, Diario Oficial de 30 de mayo

de 2005.

AUTOS ACORDADOS/ACTAS

- CAPJ (2005 a)) *Manual de Procedimientos para los Juzgados de Garantía de la Reforma Procesal Penal*, Corporación Administrativa del Poder Judicial, Departamento de Informática Unidad de Estudios, Mayo 2005.
- CAPJ (2005 b)) *Manual de Procedimientos para Tribunal de Juicio Oral de la Reforma Procesal Penal*, Corporación Administrativa del Poder Judicial, Departamento de Informática Unidad de Estudios, Noviembre de 2005.
- CAPJ *Manual de Procedimientos de los Juzgados de Familia, Corte Suprema*, Corporación Administrativa del Poder Judicial, julio 2006.
- ACTA 98-2009 sobre Gestión y Administración de Tribunales de Familia, publicado en el Diario Oficial del 14 de septiembre de 2010.
- AUTO ACORDADO N° 71-2016 *Que regula el funcionamiento de Tribunales que tramitan electrónicamente*, de 16 de junio de 2016, disponible en <http://www.tramitacionelectronica.cl/auto-acordado-71-2016/>.
- ACTA N° 104-2015 que Modifica Auto Acordado que establece normas para la aplicación de la Ley N° 19.531 modificada por la Ley N° 20.224 y los Decretos Supremos que la reglamentan, de 3 de junio de 2015 disponible en el sitio web del poder judicial, <http://autoacordados.pjud.cl/>
- ACTA N° 134 - 2015, *Que establece normas para la aplicación de la ley n° 19.531 modificada por la ley n° 20.224 y los decretos supremos que la reglamentan*, de 26 de agosto de 2015, disponible en el sitio web del poder judicial, <http://autoacordados.pjud.cl/>.
- AUTO ACORDADO N° 91-2007, *que fija el texto refundido de Auto Acordado sobre Procedimiento en los Tribunales que Tramitan con Carpeta Electrónica*; de 7 de junio de 2007, disponible en disponible en el sitio web del poder judicial, <http://autoacordados.pjud.cl/>.

OTROS DOCUMENTOS

- Historia de la Ley 19.531*, disponible en el sitio de la Biblioteca del Congreso Nacional, <http://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/6851/>.
- Historia de la Ley 20.087*, disponible en el sitio de la Biblioteca del Congreso Nacional, www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/565/1/HL20087.pdf.
- Historia de la Ley 20.087, p. 14.
- Historia de la Ley 20.224*, disponible en Biblioteca del Congreso Nacional, http://www.bcn.cl/historiadelaley/fileadmin/file_ley/5274/HLD_5274_37a6259cc0c1dae299a7866489dff0bd.pdf.
- Historia de la Ley N° 20.286*, disponible en el sitio de la Biblioteca del Congreso Nacional www.bcn.cl.
- Historia de la Ley N° 19.968* Crea los Tribunales de Familia, disponible en www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/537/1/HL19968.pdf.

- Historia de la Ley N° 20.252* que modifica la Ley N° 20.022 y otros cuerpos legales con el objeto de reforzar la Judicatura Laboral, disponible en el sitio de la Biblioteca Nacional: www.bcn.cl/obtienearchivo?id=recursoslegales/10221.3/456/1/HL20252.pdf.
- Informe Corte Suprema de 29 de septiembre de 2014*, disponible en el sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional <https://www.bcn.cl/historiadelaley/historia-de-la-ley/vista-expandida/4681/>.

NORMATIVA EXTRANJERA

- Rules of Civil Procedure Ontario* (2020), disponible en World Wide Web: <https://www.ontario.ca/laws/regulation/900194>.
- Code of Civil Procedure*, Québec (2014); Official Publisher, disponible en World Wide Web: <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2014C1A>.
- British Columbia Rule Civil Procedure*, (2020) disponible en http://www.bclaws.ca/civix/document/id/complete/statreg/168_2009_00.
- Civil Procedure Rules England and Wales* (2019), en World Wide Web: <https://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/rules>.
- Practice Directions* (PD), disponible en el sitio web del Ministerio de Justicia del Reino Unido, World Wide Web: <http://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/rules/pd>.
- Pre action protocols* (PAPs), disponibles en World Wide Web: <https://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/pdf/protocols/pdf>.
- Federal Rules of Civil Procedure with Forms* (2016) U.S. Government Publishing Office Washington, disponible en World Wide Web: <http://www.uscourts.gov/sites/default/files/rules-of-civil-procedure.pdf>.
- Standing Order for all Judges of the Northern District of California. Contents of Joint Case Management Statement* (2017), disponible en World Wide Web: <http://www.cand.uscourts.gov/siorders>.
- Code de procédure civile*, (2017), disponible en el sitio web del Institut Français d'information Juridique, World Wide Web: http://codes.droit.org/CodV3/procedure_civile.pdf.
- CPC Brasileiro* Traduzido para a lingua espanhola, Código de Proceso Civil Brasileño de 2015, traducao Renzo Cavani; Didier Jr., Fredie, Arruda, Teresa (coordinadores) (Editora JusPodium, Salvador, 2018).

JURISPRUDENCIA DE LAS CORTES DE DERECHOS HUMANOS

- Caso *Cantos v. Argentina*; Corte Interamericana de Derechos Humanos, sentencia de 28 de noviembre de 2002, disponible en World Wide Web: www.corteidh.or.cr/docs/casos.
- Caso *Golder v. The United Kingdom*, N° 4451/70), STRASBOURG, sentencia 21 de febrero de 1975, disponible en World Wide Web: [http://hudoc.echr.coe.int/eng#{"itemid":\["001-57496"\]](http://hudoc.echr.coe.int/eng#{).
- Caso *Mémoli Vs. Argentina*, Corte Interamericana de Derechos Humanos, sentencia de 22 de Agosto de 2013, disponible en World Wide Web: www.corteidh.or.cr/docs/casos.

- Caso *Philis v. Greece*, No. 12750/87; 13780/88; 14003/88, STRASBOURG, 1991, disponible en World Wide Web: [http://hudoc.echr.coe.int/eng#{"itemid":\["001-57681"\]](http://hudoc.echr.coe.int/eng#{).
- Caso *Steel and Morris V. The United Kingdom*, (Application no. 68416/01), de 15 de febrero de 2005, disponible en World Wide Web: <http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-68224>.
- Caso *Unión Alimentaria Sanders S.A. contra España*, Corte Europea de Derechos Humanos Sentencia de la de 7 de julio de 1989, considerando 40, sentencia disponible en world wide web:// [https:// hudoc.echr.coe.int](https://hudoc.echr.coe.int).

CONVENCIONES INTERNACIONALES SOBRE DERECHOS HUMANOS Y OTROS DOCUMENTOS INTERNACIONALES

- Convención Interamericana de Derechos Humanos* (1969) disponible en World Wide Web: http://www.oas.org/dil/esp/tratados_B32_Convencion_Americana_sobre_Derechos_Humanos.pdf.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos* (1966) disponible en World Wide Web: <http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CCPR.aspx>.
- Convenio para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales* (1950) disponible en World Wide Web: http://www.echr.coe.int/NR/rdonlyres/1101E77A-C8E1-493F-809D-800CBD20E595/0/Convention_SPA.pdf.
- Corte Interamericana de Derechos Humanos*, Opinión consultiva Oc-11/90 del 10 de Agosto de 1990, excepciones al agotamiento de los recursos internos (artículo 46.1, 46.2.A y 46.2.B de la Convención Americana sobre Derechos Humanos) solicitada por la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, disponible en World Wide Web: http://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_11_esp.pdf.
- Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000), en Official Journal of the European Communities, disponible en World Wide Web: http://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf.
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos, El acceso a la justicia como garantía de los derechos económicos, sociales y culturales. Estudio de los estándares fijados por el sistema interamericano de derechos humanos*, documento 4 (2007), disponible en World Wide Web: <http://www.cidh.org/pdf%20files/ACCESO%20A%20LA%20JUSTICIA%20DESC.pdf>.
- Compendium of "best practices" on time management of judicial proceedings European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ)* (2006) disponible en World Wide Web: https://www.euromed-justice.eu/en/system/files/20090706165605_Coe.CompendiumofBstpracticesontimemanagementofjudicialproceeding.doc.pdf.
- Decálogo Iberoamericano para una Justicia de Calidad*, disponible en World Wide Web: http://www.cumbrejudicial.org/c/document_library/get_file?uuid=de347a4a-cbcf-4923-8a43-0f5e4ce4e7a9&groupId=10124.

- CENTRO DE ESTUDIOS DE JUSTICIA DE LAS AMERICAS - CEJA, **SITIOS WEB**
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE DERECHO PROCESAL, disponible en

CONTROL JUDICIAL DEL PROCESO: CASE MANAGEMENT

Director académico/ Coordinador/ Docente (1): Ramón García Odgers
Docente (2): Claudio Fuentes Maureira
Docente (3): Rodrigo Silva Goñi