

Coordinadores  
**Héctor Mario Chayer**  
**Juan Pablo Marcet**

# Nueva gestión judicial

## Oralidad en los procesos civiles

2da. edición  
corregida y aumentada

Coordinadores  
**Héctor Mario Chayer**  
**Juan Pablo Marcet**

# Nueva gestión judicial

## Oralidad en los procesos civiles

2da. edición  
corregida y aumentada



Ministerio de Justicia y Derechos Humanos  
**Presidencia de la Nación**

Nueva gestión judicial : oralidad en los procesos civiles / Héctor M. Chayer ... [et al.] ; coordinación general de Héctor M. Chayer ; Juan Pablo Marcet. - 2a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones SAIJ, 2017. Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-46508-1-8

1. Derecho Procesal. I. Chayer, Héctor M. II. Chayer, Héctor M., coord. III. Marcet, Juan Pablo, coord.  
CDD 347.05

ISBN: 978-987-46508-1-8

Nueva gestión judicial. Oralidad en los procesos civiles

1ª edición - junio de 2016

2ª edición - febrero de 2017

Editorial Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Sarmiento 329, C.P. 1041AFF, C.A.B.A.

Editado por la Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica.

Correo electrónico: ediciones@saij.gob.ar

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: [www.saij.gob.ar](http://www.saij.gob.ar)

Los artículos contenidos en esta publicación son de libre reproducción en todo o en parte, citando la fuente.

Todos los derechos reservados. Distribución gratuita. Prohibida su venta.

# ÍNDICE

página

<b>Prólogo a la segunda edición.</b> Santiago Otamendi .....	1
<b>Prólogo a la primera edición.</b> Germán Carlos Garavano.....	5
<b>Nueva gestión judicial y oralidad en los procesos civiles.</b> Héctor Mario Chayer y Juan Pablo Marcet .....	7
1. Introducción.....	7
2. Dos principios procesales .....	7
3. Distorsiones en la gestión judicial y en la dirección del proceso .....	8
4. Una mirada moderna .....	9
5. Las audiencias y las mejores prácticas de gestión judicial .....	10
6. La nueva gestión judicial: la oralidad como motor del rediseño de procesos de trabajo .....	11
7. Aprovechar los medios disponibles, mejorar los procesos de trabajo.....	15
8. Obstáculos a superar y el desafío de la transición.....	16
<b>Nuevas tecnologías y gerenciamiento de la oficina judicial.</b> Andrés Antonio Soto....	19
1. Gerenciamiento de la oficina judicial. Gestión del proceso civil .....	19
2. Las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la gestión de juicios....	20
3. Videograbación de las audiencias .....	21
4. Otros instrumentos tecnológicos para la gestión procesal .....	23
<b>Reforma del proceso civil: entre lo cosmético y lo estructural.</b> Mario E. Kaminker y José María Salgado .....	29
<b>El juez como administrador del proceso judicial.</b> Luis Eduardo Sprovieri y Jorge Enrique Beade .....	33
1. Introducción.....	33
2. Ciencia y paradigmas.....	34
3. El paradigma del “juez director” .....	35
4. La tesis garantista como “contraparadigma” .....	37
5. Las anomalías exigen cambiar el pensamiento y diseñar un nuevo proceso de conocimiento .....	38
6. Apropiación particular del recurso público judicial .....	39
7. Cambio de paradigma: hacia el “juez administrador” .....	40
8. Conclusiones y ponencia .....	41
<b>El Código Civil y Comercial en la impronta de la oralidad y la gestión probatoria.</b> Francisco Agustín Hankovits .....	43
1. Presentación.....	43
2. Conclusión .....	46

<b>Algunas reflexiones sobre el retardo en la conclusión de los juicios de conocimiento y la oralización en el marco de los procedimientos actuales.</b> Héctor Osvaldo Chomer y Jorge Silvio Sícoli .....	47
1. Introducción .....	47
2. Lo que surge del relevamiento.....	48
3. Reflexiones primarias.....	48
4. Reflexiones secundarias.....	49
5. Breve corolario.....	50
<b>Consejos para jueces conciliadores.</b> Jorge W. Peyrano .....	51
<b>El desafío más actual de la jurisdicción: su función conciliatoria en los procesos sometidos a oralidad.</b> Amalia Fernández Balbis.....	55
1. Introducción .....	55
2. La función jurisdiccional conciliatoria.....	56
3. Condiciones y pasos para una conciliación eficiente .....	57
4. Cierre.....	59
<b>Fundamentos teóricos-legales de la oralidad efectiva en relación con la debida motivación judicial.</b> Francisco Agustín Hankovits.....	61
<b>Protocolo de gestión de la prueba.</b> Andrés Antonio Soto y Ana Mabel Eserverri .....	65
1. Audiencia preliminar .....	65
2. Etapa preparatoria de la audiencia de vista de causa .....	67
3. Audiencia de vista de causa .....	69
<b>Modelos de proveídos judiciales.</b> Ana Mabel Eserverri.....	71
<b>Estándares de desempeño para una justicia eficaz y eficiente.</b> Héctor Mario Chayer..	81
1. Cuestiones culturales.....	81
2. Estándares, indicadores y resultados .....	83
<b>Calidad en la gestión: indicadores y metas.</b> Héctor Mario Chayer, Juan Pablo Marcet y Andrés Antonio Soto .....	89
1. Por qué medimos .....	89
2. Cómo medimos.....	90
3. Qué resultados buscamos.....	91
4. La generalización de la oralidad en la justicia civil y comercial de la provincia de Buenos Aires: metas y resultados .....	94

## ANEXO

<b>Resolución 1904/2012.</b> Suprema Corte de Justicia. Provincia de Buenos Aires.....	99
<b>Resolución 3683/2012.</b> Suprema Corte de Justicia. Provincia de Buenos Aires.....	103
<b>Resolución 2761/2016.</b> Suprema Corte de Justicia. Provincia de Buenos Aires .....	105

## PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN

Pocas veces las reformas judiciales pueden exhibir resultados contundentes en el plazo de pocos meses. El proyecto de implementación de la oralidad en procesos de conocimiento del fuero civil y comercial de la provincia de Buenos Aires es uno de esos excepcionales ejemplos en que la cooperación interinstitucional, la asistencia técnica, el liderazgo de los jueces y el cambio cultural producen un impacto trascendente en el servicio al ciudadano, en pocos meses y con bajo costo.

El lanzamiento del proyecto se produjo a través del impulso del Programa Justicia 2020, a principios de julio de 2016, con la primera edición de esta obra como apoyo conceptual y práctico. Durante el segundo semestre de 2016, 55 jueces en lo civil y comercial y un juez de paz de 15 departamentos judiciales de la provincia celebraron más de 800 audiencias preliminares y medio centenar de audiencias de vista de causa, pues de inmediato pasaron a aplicar el proceso por audiencias civil. Este proceso se estructuró —aplicando el actual Código Procesal Civil y Comercial— en torno a una audiencia preliminar y una audiencia de vista de causa videograbada, en todos los procesos de conocimiento.

Entre los resultados más notables se cuenta una tasa de conciliación del orden del 10%, junto con la solución de varios litigios con su correspondiente audiencia de vista de causa a los tres o cuatro meses de haberse realizado la audiencia preliminar. También se destaca la satisfacción de los usuarios con el sistema de oralidad: más del 90% considera bueno o muy bueno el trato, las explicaciones recibidas y la posibilidad de ser escuchado en las audiencias, superando —en todos los casos— las metas propuestas. Los abogados litigantes, por su parte, manifiestan niveles de satisfacción semejantes.

La efectiva voluntad de cooperación interinstitucional del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación con la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires ha redundado en mejorar la vida de aquellos argentinos que, ciertamente a su pesar, deben transitar los tribunales bonaerenses.

La cooperación se plasmó durante 2016 en un acuerdo marco y un acta complementaria, suscriptas por el Ministro Dr. Germán C. Garavano y el Presidente de la Suprema Corte, Dr. Luis E. Genoud, que dieron continuidad al proyecto piloto impulsado por la resolución 1904/2012 de la Suprema Corte de Justicia, y actualizado por la resolución 2761/2016. No

es una cuestión menor la capacidad técnico-administrativa de la Suprema Corte que dotó de sistemas de videograbación de audiencias a prácticamente la totalidad de los departamentos judiciales. Estos sistemas son críticos para que la oralidad civil logre todo su impacto y pueda implementarse en tribunales con una alta carga de trabajo, como lo son los del conurbano y otras ciudades de la provincia de Buenos Aires.

La asistencia técnica del Ministerio se brinda en el marco del Programa Justicia 2020 —de la Secretaría de Justicia—, que aspira a lograr una justicia cercana, moderna, transparente e independiente. La segunda edición que aquí presentamos contiene mejoras y agregados que se evidenciaron necesarios a poco de andar, con una primera edición utilizada a pleno como herramienta de cambio.

Los aportes principales de esta edición que corresponde destacar son dos. En primer lugar, la nueva edición recoge la experiencia vivida en 2016 a través de indicadores y resultados, modelos de proveídos actualizados por los jueces y un protocolo de audiencias más exhaustivo. En segundo lugar, contiene orientaciones para potenciar la conciliación intraprocesal a cargo de los jueces, respondiendo a una demanda de los participantes en el proyecto. Esta edición corregida y aumentada se ofrece como aporte para sumar nuevos jueces a la experiencia bonaerense, apuntando a lograr la generalización de estas nuevas prácticas, así como para impulsar el cambio en otros poderes judiciales.

El rol de los jueces involucrados en el proyecto, cuya lista puede leerse en el anexo, ha sido decisivo. Constituye un orgullo para la judicatura argentina contar con este grupo decidido a enfrentar los desafíos del cambio en la gestión, para introducir la oralidad efectiva en el proceso civil de un día para otro. Los talleres de cambio cultural les permitieron compartir el entusiasmo y la convicción que el proceso oral brinda las garantías de inmediación, concentración y eficiencia que la ciudadanía reclama a los jueces. Decisión, orgullo, desafío, entusiasmo y convicción: valores pocas veces referidos a los jueces, pero que son la marca distintiva de este grupo extraordinario.

La presencia y apoyo permanente de la Dra. Hilda Kogan, Vicepresidente de la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires, y el grupo de jueces líderes —integrantes de la comisión de seguimiento instituida por la resolución 2761/2016— dotaron de impulso y contención a los colegas jueces en el proceso de cambio. Los integrantes de la Comisión para la Asistencia, Implementación y Seguimiento son los Dres. Agustín Hankovits y Andrés Soto; María Silvina Pérez y Nérida Zampini, integrantes de las Cámaras en lo Civil y Comercial de los departamentos judiciales de La Plata, San Martín y Mar del Plata, respectivamente; las Dras. Ana Eseverri y María Cecilia Tanco, magistradas de primera instancia del mismo fuero en Azul y La Plata; y la Dra. Luciana Tedesco del Rivero, auxiliar letrada de la Cámara Civil N° 2 de La Plata. En esta comisión, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos se encuentra representado por los Dres. Héctor M. Chayer y Juan Pablo Marcet, especialistas en la materia, comprometidos con la reforma de la gestión judicial desde hace muchos años.

Finalmente, como ha dicho el Ministro Dr. Germán C. Garavano en el prólogo a la primera edición, este proyecto refleja la voluntad de la actual gestión ministerial de apoyar de modo particular a las justicias provinciales con un espíritu federal. Desde el Programa Justicia 2020 aspiramos a rediseñar el rostro de la justicia argentina, para que sea cercana a la comunidad, moderna, transparente e independiente.

Ciertamente, la oralidad efectiva en los procesos civiles —que reduce los plazos totales de los juicios, a la vez que aumenta la calidad de las decisiones jurisdiccionales— se alinea con esta visión. Desde el Ministerio esperamos durante el 2017 y los años subsiguientes, tener la oportunidad de brindar asistencia técnica y financiera a los poderes judiciales interesados en promover experiencias similares de introducción de la oralidad efectiva, tanto a nivel nacional como provincial, enfocadas a mejorar la vida de los argentinos.

Buenos Aires, febrero de 2017



Santiago Otamendi

Secretario de Justicia - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación





## PRÓLOGO A LA PRIMERA EDICIÓN

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, en el marco del Programa Justicia 2020, han impulsado conjuntamente un ambicioso proyecto que busca reducir plazos totales del proceso de conocimiento civil y comercial, controlando la duración del período de prueba, a la vez que aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales a través de la intermediación del juez y concentración de la prueba en audiencias orales.

Estos ambiciosos objetivos dan continuidad a un proyecto piloto impulsado por la resolución 1904/2012 de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia. Se lograrán a través de la implementación efectiva de los procesos por audiencias en los juicios de conocimiento en la provincia de Buenos Aires, con el marco procesal vigente; es decir, sin necesidad de una reforma legal.

Esto permite avanzar en un proyecto de implementación sumamente veloz, que se aspira concluir durante 2016. La Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires ya dotó de equipos de videograbación de audiencias a prácticamente la totalidad de los departamentos judiciales. Debe agregarse la existencia de un grupo de jueces líderes en la materia, formados en el marco de la citada experiencia piloto, lo cual constituye un aporte y una ventaja particular para aspirar a lograr resultados de alto impacto en plazos muy breves.

El Instituto de Estudios Judiciales es el responsable de la actividad de capacitación y actualización en materia de administración de justicia. En este ámbito, el proyecto se propone formar un amplio grupo de jueces voluntarios, uniformando prácticas, protocolos de actuación y modelos de proveídos.

De este modo, los jueces podrán implementar la audiencia de apertura a prueba o preliminar, con un auto de prueba que constituya un verdadero “plan de trabajo”, acordado con las partes y con fechas claras y factibles, para llegar a una audiencia de prueba concentrada. Eliminar el soporte papel para las actas de audiencia, reemplazándolo por la videograbación, es una herramienta clave de la transformación buscada, a través de un eficaz aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

La presente publicación pretende ser un aporte instrumental para este proyecto, profundamente transformador de la gestión judicial. Impulsar la oralidad en las materias civiles

y comerciales resulta necesario para poner a la justicia de cara a la sociedad y mejorar la percepción ciudadana de la labor judicial. Vaya mi agradecimiento a los autores, Héctor M. Chayer, Juan P. Marcet, F. Agustín Hankovits, Andrés A. Soto, Ana I. Eseverri, Luis E. Sprovieri, Jorge E. Beade, Héctor O. Chomer y Jorge Sicoli por su desinteresada colaboración en la elaboración de este cuerpo de materiales destinados a lograr un cambio efectivo en las prácticas judiciales a través de la formación de los jueces.

También refleja la voluntad de mi gestión al frente de este Ministerio de apoyar de modo particular a las justicias provinciales, con un espíritu federal. El proyecto se enmarca en el Programa Justicia 2020, como una iniciativa dentro de un ambicioso catálogo que plantea rediseñar el rostro de la justicia argentina, para que sea cercana a la comunidad, moderna, transparente e independiente. Ciertamente, la oralidad en los procesos civiles así como está planteada se alinea de modo preciso con esta visión. Desde el Ministerio esperamos brindar asistencia técnica y colaboración en esta misma línea a todos los poderes judiciales interesados, promoviendo experiencias similares de introducción de la oralidad efectiva tanto a nivel nacional como provincial.

Corresponde también agradecer a la Academia de Intercambio y Estudios Judiciales por sus generosos aportes a esta publicación. Esperamos trabajar juntos en la promoción de la oralidad en la jurisdicción civil de todo el país en los próximos tiempos.

Finalmente, confiamos en que este aporte contribuya a la reforma procesal civil y comercial necesaria para una plena aplicación del nuevo Código Civil y Comercial. Todo esto, con miras de satisfacer de modo adecuado y oportuno las necesidades, y también las expectativas, de los ciudadanos que, muchas veces contra su voluntad, ponen una parte de su vida en manos de los jueces y los tribunales.

Buenos Aires, junio de 2016



Germán Carlos Garavano

Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación

# NUEVA GESTIÓN JUDICIAL Y ORALIDAD EN LOS PROCESOS CIVILES

HÉCTOR MARIO CHAYER\* - JUAN PABLO MARCET\*\*

## 1. Introducción

La introducción efectiva de los institutos procesales, contrariamente a lo que se cree, depende mucho menos de su adecuada redacción o su fuerza normativa que de las prácticas cotidianas en los tribunales. Estas prácticas se asientan en creencias y valores compartidos por los operadores del proceso judicial y tienen un peso decisivo a la hora de modelar los procesos. Por lo tanto, no deben minimizarse los esfuerzos para comprender las prácticas y modificar las creencias. Este artículo pretende ser un aporte a esa difícil tarea.

## 2. Dos principios procesales

En los procesos judiciales civiles, entendido este término en sentido amplio,<sup>(1)</sup> se aplica, según unánime doctrina y normativa procesal, el principio dispositivo. Rectamente entendido, la doctrina procesal lo ha interpretado como la posibilidad de las partes de disponer de su pretensión y de los hechos alegados. Nada más. Las partes —y solo ellas— aportan los hechos litigiosos y las pretensiones sobre las que recaerá la decisión del juzgador, quien se ve limitado por esos aportes: no podrá decidir sobre lo que las partes no sometieron a su decisión.

El principio dispositivo se opone al principio inquisitivo, según el cual es el juez quien promueve el inicio de los procesos e investiga, y los límites de su accionar están dados solo por la ley, no por las pretensiones de las partes.

---

\* Asesor de gabinete (Unidad Ministro) y coordinador del Programa Justicia 2020, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

\*\* Asesor de gabinete, Unidad Ministro, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

(1) También llamados “procesos no penales”, en una expresión no del todo aceptada, pero que es clara en el sentido de abarcar no solo los procesos civiles propiamente dichos, sino también los comerciales, de familia, laborales, etc.

Por otra parte, se encuentra el principio de impulso procesal, referido a quién tiene a su cargo que el proceso no se paralice y llegue a su conclusión, por un modo normal o anormal, dentro de los plazos legales. Dado que la tramitación de causas judiciales involucra el uso de recursos públicos, el principio general es que los jueces son los responsables de impulsarlos de oficio hasta su más pronta conclusión, con la mayor economía procesal posible. Lo cual no obsta a que las partes también tienen la posibilidad de impulsar el proceso.

En modo alguno el principio dispositivo se opone al impulso procesal de oficio; por el contrario, ambos son aplicables conjuntamente en los procesos civiles, ya que el principio dispositivo no abarca el impulso del proceso. Ambos principios, dispositivo y de impulso procesal, están desde ya relacionados y juegan en conjunto, no solo entre sí, sino con muchos otros principios procesales.

### **3. Distorsiones en la gestión judicial y en la dirección del proceso**

Sin embargo, durante décadas se ha ido generalizando una interpretación deformada del principio dispositivo, como una suerte de “dejar hacer” a las partes, que asumen la dirección del proceso. Este “dejar hacer” tuvo su contracara en un abandono de la iniciativa por parte de los tribunales: lo que las partes no pedían, el tribunal no hacía. Con el tiempo, esta visión fue ganando terreno, a tal punto que se la extremó, degradando el rol del juez a mero autorizador (o denegador, en su caso) de lo que las partes específica y particularmente solicitaban, punto por punto, paso por paso. Medida que un litigante no pedía, medida que no se cumplía; paso que un litigante no solicitaba, paso que no se daba. Un juez sin iniciativa ni dirección del proceso, un juez que no evita que el proceso se paralice ni lo lleva a su conclusión. Ciertamente, la pereza en la labor judicial por un lado, y la voluntad de los abogados de controlar tanto el avance o no del proceso como el momento en que se realizan las actividades procesales, por otro lado, confluyeron para deformar de este modo la aplicación del principio dispositivo, convirtiéndolo, vía interpretaciones antojadizas y práctica diaria, en lo que nunca fue.

Esto significó desatender las normas procesales que expresamente prevén que tal o cual cosa sucederá “a petición de parte o de oficio”, “sin necesidad de petición expresa”, “sin más trámite”. O las normas más generales, como la que indica que, vencido un plazo, se haya ejercido o no la facultad que corresponda, se pasará a la etapa siguiente en el desarrollo procesal, debiendo disponer de oficio el tribunal las medidas necesarias. Y quedaron así en letra muerta las normas que indican que el juez puede y debe dirigir el proceso en aras de la economía procesal. Todas normas que deben ser entendidas a la luz del principio del impulso procesal, no del principio dispositivo.

A partir de esta distorsión, el expediente queda “en letra”, a disposición de las partes, tanto tiempo como las partes permitan que esté. El tribunal no controla los tiempos del proceso, sino las partes. Lo que alguna de ellas, fundamentalmente la parte actora, no pide, no sucede. Y a veces tampoco sucede lo que pide, no porque su petición sea improcedente, sino porque es pasada por alto y debe reiterarla o llamar la atención sobre ella. La agenda del tribunal solo refleja la fijación de audiencias, pero no hay otro plazo que se anote o se controle: a ningún perito le darán por vencido el plazo para presentar su dictamen si alguna parte expresamente no lo solicita, a ninguna parte le darán por caído su derecho a contestar un traslado hasta que la otra parte lo pida.

La distorsión en la interpretación de los principios procesales dejó huella en la dirección del proceso, que quedó muchas veces abandonada por el juzgador, y en la gestión de los procesos, que se adaptó a estas distorsiones.

#### 4. Una mirada moderna

En tiempos más recientes, los modernos principios de gestión judicial han puesto en crisis esta exégesis, buscando volver a la recta interpretación de estos principios, tal como han sido siempre sostenidos por la doctrina procesal. Hoy vuelve a afirmarse que el principio dispositivo, cuya aplicación sigue siendo plena e indudable como regla general en los procesos civiles, implica que las partes pueden disponer de la pretensión y de los hechos alegados, pero no de los tiempos ni de los recursos judiciales.

Yendo un poco más allá, y sumando al análisis otros principios procesales afines, en virtud de una recta aplicación del principio dispositivo se reconoce a las partes:

- *El derecho a iniciar o no una acción judicial, sin que el Estado pueda excitar la jurisdicción ante inacción del interesado.*
- *El derecho a ejercer o a desistir de un derecho, aún con la acción judicial ya iniciada, sin que el Estado ni la contraparte puedan formular oposición alguna a tal renuncia.*
- *El derecho a ejercer o a desistir de una acción judicial, con la necesaria conformidad de la contraparte cuando este desistimiento no alcanza al derecho a promover una nueva acción por el mismo motivo.*
- *El derecho a ofrecer o no ofrecer medidas de prueba, a elegir qué medidas de prueba ofrecer, y el derecho a desistir de las ya ofrecidas.*
- *El derecho a contestar o no los planteos de la contraparte o del juez, y el derecho de elegir con qué extensión y alcance hacerlo.*
- *El derecho a aprovechar o renunciar los plazos que se fijan en su beneficio, sin que esto pueda ser cuestionado por la contraparte o por el juez.*

Por otro lado, en ningún caso el principio dispositivo implica:

- *El derecho a que el expediente no avance.*
- *El derecho a decidir cuándo se cumplirá cada paso en el proceso.*
- *El derecho a dirigir el proceso judicial.*
- *El derecho a manejar los tiempos del tribunal a cargo del juicio.*
- *El derecho a mantener derechos no ejercidos oportunamente.*

Lo reseñado puede parecer obvio, pero no lo es en el ejercicio diario de muchos tribunales civiles y comerciales de la Argentina.

El rescate del rol del juez como “director del proceso” ha servido para rectificar la aplicación del principio dispositivo y la justa medida de su relación con el impulso procesal. Esta relación está acabadamente reflejada en el art. 3° del Código General del Proceso uruguayo, que dice: “Impulso procesal. Promovido el proceso, el tribunal tomará de oficio las medidas tendientes a evitar su paralización y adelantar su

trámite con la mayor celeridad posible”. Esto tiene corolarios muy importantes en la práctica judicial. Exige, por ejemplo, controlar los casos con una agenda de eventos, y la revisión periódica de su estado para promover de oficio las siguientes acciones procesales.

Más fuerte aun es en ese sentido la redacción del art. 8° del Código General del Proceso de Colombia: “Iniciación e impulso de los procesos. Los procesos solo podrán iniciarse a petición de parte, salvo los que la ley autoriza promover de oficio. Con excepción de los casos expresamente señalados en la ley, los jueces deben adelantar los procesos por sí mismos y son responsables de cualquier demora que ocurra en ellos si es ocasionada por negligencia suya”.

En toda organización, los procesos de trabajo se determinan por una serie de factores, entre los que se cuenta la disponibilidad de medios. En la época de la organización nacional, los diputados y senadores viajaban en diligencia hasta la sede del Congreso Nacional. Entonces se resolvió que sesionarían algunos meses al año, entendiendo que los otros meses los pasarían en sus provincias, viviendo de cerca la realidad de las comunidades a las cuales representaban. Hoy, que viajan en avión y están comunicados por una multiplicidad de medios electrónicos con sus jurisdicciones, esto cambió, y sesionan más meses al año. Si la disponibilidad de medios varía, es razonable que los procesos de trabajo también lo hagan.

En un sistema de justicia previo al uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación tenía sentido que, cuando las partes necesitaban una copia de una resolución judicial, debieran ellos mismos transcribirla y presentarla al tribunal para que la validara como copia fiel (“confrontar un testimonio”); que, cuando algo debía notificarse, fuera el interesado quien confeccionara la cédula judicial; o que, cuando algún informe debía pedirse, fuera el interesado quien hiciera esa gestión. Esto lograba mayor celeridad para el proceso judicial y menor carga para la oficina judicial. Imaginemos el caso de un juzgado en la época colonial que debiera confeccionar todos estos documentos, con escritura ológrafa. Imaginémoslo a mediados del siglo XX, debiendo hacerlo con máquina de escribir. Claramente, resultaba más eficiente que lo hiciera el interesado. Hoy, dada la disponibilidad de papel de instrumentos de reproducción instantánea, de medios electrónicos de generación de documentos y comunicación, ¿tiene sentido mantener estos procesos de trabajo?

Cuando mantenemos procesos de trabajo prescindiendo de los medios a nuestra disposición y de los principios que los inspiraron, esos procesos se distorsionan. Si desde antaño los jueces depositaron gran parte de la iniciativa de gestión en las partes, ello no fue por imposición del principio dispositivo, sino, en todo caso, por los medios disponibles. Hoy, que los medios a nuestro alcance son otros, mantener los mismos procesos de trabajo resulta menos eficiente que cambiarlos. Si los mantenemos, se distorsionan, dejan de responder a los medios disponibles y a los principios que los inspiraron.

## 5. Las audiencias y las mejores prácticas de gestión judicial

La importancia de las audiencias y la posibilidad de concentrar en ellas múltiples diligencias ha sido desde hace mucho tiempo considerada por la literatura procesal. Consecuencia de ello es que es normal encontrar en los códigos de procedimiento el deber (así: “deber”, no “facultad”) del juez de **concentrar en lo posible, en un mismo acto o audiencia,**

**todas las diligencias que sea menester realizar.** Esta es una de las derivaciones del rol del juez como director del proceso.

Sin embargo, la mera introducción de audiencias (Chayer & Elena, 2011; 2008) en la letra de los códigos procesales tampoco garantiza la superación de estas distorsiones ni la plena garantía del debido proceso. Se evidencian también aquí muchas distorsiones. No se trata solo de infracciones obvias o groseras, como la fijación de audiencias con plazos de varios años, su interrupción por varias semanas o meses, o a la delegación del juez en funcionarios. En estos casos resulta evidente la esterilización del sentido de la audiencia y el incumplimiento, en la práctica, de lo que la letra del Código previó.

Existen otras deformaciones en la implementación práctica de las audiencias, que esterilizan las potencialidades de la oralidad. El primer obstáculo para el éxito de las audiencias, en este caso a nivel sistémico, es la inasistencia habitual de las partes. Así, en el proceso de familia en Chile, fracasan el 58% de las audiencias. Se contraponen con el éxito del 88% en Uruguay. ¿Dónde está la diferencia? En la existencia de sanciones procesales para la parte que no concurre. Debe prestarse mucha atención a contar con mecanismos que garanticen la efectiva realización de las audiencias, caso contrario, se minará el sistema por su base.

Pero la celebración efectiva de las audiencias tampoco garantiza los principios de inmediación y publicidad. En muchos casos, la finalidad principal de la audiencia es hacer un acta, es decir, un documento escrito. Más allá incluso de que sea resumida, es, fuera de duda, la actividad principal. Resulta interesante reflexionar sobre el rol de las actas de las audiencias. La oralidad no debe ser una manera de producir documentos escritos; si así fuera sería una forma cara, ineficiente y consumidora de una enorme cantidad de recursos para la producción de documentos escritos. Sin embargo, así resulta muchas veces en la práctica, y especialmente cuando no es el juez quien toma la audiencia (y quizás ni siquiera está presente), sino otro miembro de su oficina judicial.

Así, el audiencista no está pendiente de dirigir la audiencia, de las reacciones de los testigos, de las actitudes de las partes y de otros indicios que le permitan apreciar la prueba, sino de lo que se asienta en el acta. Lo mismo sucede con los abogados, que, más que concentrarse en el examen y contra examen de la prueba, revisan minuciosamente el texto del acta, porque saben que de lo escrito dependerá la decisión del juez. En estos casos, lo único que el juez conoce de lo que los involucrados dijeron es lo que en el acta quedó escrito.

También atenta contra el éxito de la audiencia la falta de capacitación de los jueces para actuar cara a cara frente al público y los abogados, intentando la conciliación, saneando la prueba, controlando y dirigiendo su desarrollo. No es un hecho menor el modo en que se reclutan los jueces en América Latina, generalmente por el mecanismo de carrera judicial, sin experiencia en litigar. El déficit señalado es más raro en el sistema de selección de magistrados anglosajón, donde los abogados llegan a jueces en la cumbre de su carrera, con experiencia y entrenamiento en litigar, y con una autoridad que les facilita cumplir ese nuevo rol de manera eficaz.

## **6. La nueva gestión judicial: la oralidad como motor del rediseño de procesos de trabajo**

Una fecunda línea de acción, que ha renovado el quehacer judicial no solo en los Estados Unidos, sino también en América Latina, es el *Caseflow Management*.



Esta interesante propuesta, difundida desde el National Center for State Courts, de Estados Unidos, parte de la visión de que el tribunal es responsable de supervisar el progreso de los casos, y sus tres premisas principales son:

- *Desde la interposición de la demanda hasta la resolución definitiva del expediente, cualquier lapso adicional al razonablemente requerido para las notificaciones, actividad probatoria y del tribunal es inaceptable y debe ser eliminado.*
- *Para alcanzar la justa y eficiente resolución de los casos, el juez y no los abogados o las partes deben controlar el ritmo del expediente.*
- *Un fuerte compromiso de la judicatura es esencial para reducir las demoras del sistema.*

Nada impide aplicar estas premisas a los procesos civiles en Argentina. De hecho, se impone hacerlo. La nueva gestión judicial coincide, por otra parte, con las normas y principios que encontramos en forma expresa o implícita en todo código y ley procesal en materia penal en Argentina. Esto es, nada de lo que aquí se aborda se opone a la legislación procesal vigente ni requiere su reforma, por el contrario, se apoya plenamente en ella.

Toda normativa procesal incluye lo que se conoce como “deberes del juez” y “facultades ordenatorias e instructorias del juez”, que no son más que el desarrollo lógico y natural de las prerrogativas que se siguen del rol del juez como director del proceso judicial, como quedó más arriba expresado. Con solo dar una lectura atenta a estas normas queda claro que la interpretación del principio dispositivo ha sido distorsionada, y se requiere una vuelta a las fuentes.

Mientras los juicios penales han avanzado en la región hacia los procesos orales, la efectiva oralidad sigue siendo una deuda pendiente en el resto de los juicios. Incorporarla en el área civil (Villadiego *et al*, 2009) es tanto una garantía del debido proceso y el acceso a la justicia, como un modo de efectivizar la intermediación del juez, la concentración de los actos y la economía procesal, reduciendo los tiempos totales de inicio a fin de un caso.

Al corporizar la presencia de los sujetos del conflicto en las audiencias, se fuerza a los operadores judiciales, tanto jueces como abogados, y a las partes mismas, a realizar un esfuerzo comunicacional diferente al que la escritura exige. De este modo, el juez adquiere una visión de la prueba mucho más objetiva y cercana a los hechos que cuando accede a ella a través de actas escritas por terceros.

Los procesos de conocimiento civiles, en la mayoría de las jurisdicciones argentinas, se caracterizan por ser predominantemente escritos, tramitándose a través de actuaciones que se agregan en papel al expediente, entendiéndose por tal una carpeta en la cual se acumulan esos escritos. Los pocos “momentos de oralidad” que la legislación procesal prevé terminan convirtiéndose también en papel, dado que sucesivas “audiencias” se incorporan al expediente en forma de actas impresas en las que se transcriben las declaraciones de testigos, partes o peritos, realizadas oralmente ante un audiencista que hace las veces de dactilógrafo.

Si bien procesalmente se prevé que el juez que dictará la sentencia estará presente en esas audiencias, la realidad marca que esto es inusual. Debido al cúmulo de expedientes y tareas que los magistrados llevan adelante, dentro de un marco organizacional y de gestión anacrónicos, lo habitual es que deleguen informalmente la toma de audiencias en empleados de su organismo a quienes, en el mejor de los casos, capacitaron previamente a estos fines. Esto provoca que los usuarios del sistema de justicia no tomen contacto con el juez que

resolverá su caso, y que el juez que resolverá el caso conozca las declaraciones de las partes, de los testigos y las aclaraciones de los testigos a través de las transcripciones de sus dichos que un audiencista plasmó en un documento escrito. A su vez, el audiencista cumple simultáneamente el rol de entrevistador del usuario, registrador del acta y decisor en los planteos que se den durante la audiencia, como oposiciones o reformulación de preguntas. Todo esto en el marco de una delegación informal, razón por la cual el acta expresa que el juez estuvo presente y condujo la audiencia pese a que casi nunca sucedió así.

El juez termina encontrándose con declaraciones transcritas a las apuradas, y se pierden en el camino todos los elementos que el lenguaje no verbal le ofrece para la resolución del conflicto. Por supuesto, esta metodología contradice palmariamente los principios procesales de inmediatez del juez y concentración en la producción de la prueba. Adicionalmente, la práctica de fijar audiencias sucesivas para los diferentes testigos, peritos y audiencias de posiciones conlleva que el tribunal pierde todo control sobre los plazos del período probatorio.

Las posibilidades conciliatorias que la oralidad ofrece no encuentran suficiente aprovechamiento sin la conducción de la audiencia por parte del juez o de un funcionario debidamente capacitado en métodos participativos de resolución de conflictos. Así, diariamente, se desperdician oportunidades de llegar a la verdad y de lograr una conciliación, para lo cual es central el trato directo con los usuarios, que termina siendo poco menos que excepcional para el juez.

Los argumentos con que los jueces explican esta delegación informal son variados, pero mayoritariamente apuntan a un cúmulo de tareas que de otro modo no podrían atender y a la necesidad de priorizar las tareas que llevan adelante en forma personal, que incluyen no solo la gestión de los expedientes sino también la dirección de la oficina del juzgado. Gran parte de la explicación debe buscarse en la organización anacrónica de los tribunales, sin oficinas judiciales comunes que permitan aprovechar economías de escala y que el juez se concentre en su labor de decisión.

Las ventajas de una oralidad efectiva han sido hartamente difundidas; proponerla como motor del rediseño del proceso de conocimiento (Garavano & Chayer, 2015) permite además lograr algunas adicionales como:

- *El control del período probatorio en forma plena por el juez, entendiendo por tal el control del plazo en que se cumplirá y las medidas de prueba que se llevarán adelante en ese tiempo.*
- *Concentrar en una única oportunidad todas las diversas audiencias que al presente se cumplen en momentos sucesivos a lo largo de meses.*
- *La eliminación del soporte papel para esas audiencias de vista de causa o de prueba, reemplazándolo por videograbación, ahorrando de ese modo el tiempo de la transcripción y la dedicación que un empleado del Juzgado debería poner en ella.*
- *El acortamiento de los plazos hasta la terminación del proceso, dado que al finalizar la audiencia el juez ya dispone normalmente de toda la información que requiere para llegar a una resolución (salvo que reste alguna prueba, lo cual sería la excepción y no la regla).*

- *El favorecimiento de las posibilidades conciliatorias, dado ante la presencia personal del juez que interviene activamente en las negociaciones y la convicción de que el proceso llegará a su fin en un plazo cierto.*
- *El abandono de las prácticas de delegación informal y la necesaria presencia personal del juez como funcionario público que busca una solución al conflicto que se le presenta a su conocimiento.*
- *La coherencia y uniformidad en las prácticas de gestión, para que los usuarios sepan que, más allá de en qué Juzgado recayó su asunto, el trámite que se llevará adelante será substancialmente similar, y que tendrán la posibilidad de que el juez realmente atienda en forma personal su conflicto.*
- *Brindar un instrumento adicional a los tribunales de alzada para comprender la valoración de la prueba realizada por el juez de primera instancia, ya que podrán acceder a la videograbación de la audiencia y percibir por sí mismos la fuerza de convicción de los testimonios y de las declaraciones allí registradas.*
- *La progresiva descongestión de las oficinas judiciales, que se logrará con el control del período probatorio y de los plazos reales del proceso, así como con la liberación de recursos humanos capacitados, hoy absorbidos por la toma de audiencias, que podrá dedicarse a otras tareas acordes a su capacitación.*

El Código Procesal Civil y Comercial de Río Negro ha instalado el proceso por audiencias hace pocos años. Otras provincias, como La Pampa, han hecho foco en la oralidad de la audiencia preliminar, quedando librada a la iniciativa del juez la realización de las audiencias de vista de causa. San Luis está avanzando en la oralidad en el proceso. Formosa incluye entre sus dependencias judiciales a la Oficina de Gestión de Audiencias como apoyo a una exitosa experiencia piloto en curso.

Aun sin reformas legales, modificando las prácticas de la gestión judicial, se puede avanzar, y mucho, en esta dirección. Debe asumirse que muchos actos procesales que no están regulados pueden ser válidos y en modo alguno anulables. El primer paso es que los jueces asuman la efectiva dirección del proceso, tomando de oficio las medidas tendientes a evitar su paralización y adelantar su trámite con la mayor celeridad posible.

Esto significa mantener el proceso dispositivo dentro de los límites que el derecho procesal le asigna. Una de las consecuencias prácticas más concretas es reasumir la ejecución de las notificaciones desde el tribunal, con el apoyo de las notificaciones electrónicas, entendiendo además que requiere menos tiempo y esfuerzo preparar y ejecutar las notificaciones de oficio que controlar su ejecución por las partes.

El segundo paso es utilizar eficazmente la audiencia preliminar, audiencia que, o bien existe en los ordenamientos procesales —como en el art. 360 del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación (CPCCN)—, o bien no está prohibida, con lo cual, puede aplicarse. Se debe promover la efectiva utilización de esta audiencia a cargo del juez con fines conciliatorios, de depuración de la prueba innecesaria, de fijación de un “plan de trabajo” para la producción de la prueba, y de fijación y notificación de la audiencia de vista de causa, en la cual concluirá indefectiblemente el período probatorio teniéndose por desistida la prueba no producida.

Es posible generalizar esta audiencia en todos los fueros a partir de las facultades de dirección del juez. La realización de audiencias preliminares efectivas a cargo del juez

tiene un alto impacto tanto en aumentar las conciliaciones judiciales como en disminuir los tiempos totales del proceso.

El tercer paso es la audiencia para la producción de la prueba o audiencia de vista de causa. Debe velarse por la efectiva utilización de esta audiencia a cargo del juez para que, al finalizar, tome la decisión. Durante esta audiencia se reciben las aclaraciones orales de los peritos, la prueba confesional y las declaraciones testimoniales. Luego del examen cruzado por los abogados, los jueces pueden completar la prueba con el método del libre interrogatorio. Sin ir más lejos, el art. 487 del Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Buenos Aires autoriza expresamente este método.

La efectiva oralidad es garantía del debido proceso y del acceso a la justicia, a la vez que es un modo de efectivizar la intermediación del juez, la concentración de los actos y la economía procesal, reduciendo los tiempos totales de inicio a fin de un caso. El acceso a la jurisdicción no solamente se garantiza con la posibilidad de ingreso de la pretensión al tribunal, sino que verdaderamente se plasma con la posibilidad de recorrer el camino procesal hacia la resolución final sin estancamientos, ni convirtiendo al proceso en una vía de tránsito interminable.

La implementación de la efectiva oralidad presenta adicionalmente grandes ventajas relacionadas con la carga de trabajo y el costo total del proceso. Podemos afirmar que aquellos tribunales que trabajan bien —en este caso, llevando los procesos por audiencias—, trabajan menos. Llevar procesos por audiencias significa dedicar muchas menos horas en total a cada expediente; pero con muchas más calidad, eficiencia y eficacia.

El factor tiempo es central a la hora de definir las cualidades propias de cada proceso. El tiempo de duración de los procesos es una preocupación constante, no solo de los operadores habituales del derecho sino de los propios integrantes de la comunidad, que lo ven como un factor determinante, tanto para decidir si utilizar o no el servicio de la jurisdicción, como cuando se ven constreñidos a someterse a esta. En cualquiera de los dos casos se pretende una solución no solo justa sino también rápida de la controversia.

El concepto de “plazo razonable”, esencialmente indeterminado, depende en cuanto a su aplicación práctica de las circunstancias que rodean el caso concreto: tipo de proceso, partes que intervienen, derechos en tratamiento, naturaleza de las pretensiones esgrimidas, complejidad del asunto sujeto a debate, pruebas a producir efectivamente necesarias y conducentes para la dilucidación de la cuestión ventilada, cuestión científica controvertida que eventualmente se plantee, necesidad de transitar vías recursivas ordinarias o extraordinarias, etc.

## **7. Aprovechar los medios disponibles, mejorar los procesos de trabajo**

La videograbación en soporte digital es un apoyo necesario y decisivo para el desarrollo eficiente de la gestión por audiencias, ya que evita tener que transcribir las declaraciones. Los sistemas de videograbación de audiencias pueden ser sumamente sencillos —y consistir en una cámara, un micrófono y un *software* simple de videograbación—, o más sofisticados —contar con varias cámaras y micrófonos y un *soft* que “etiqueta” cuando habla cada persona—. Como el acta se limita a registrar quiénes están presentes, se reduce a pocos meses la duración promedio de las audiencias de vista de causa al estrictamente

insumido por las declaraciones (absolución de posiciones, explicaciones de peritos y declaraciones de testigos) y el período de prueba.<sup>(2)</sup>

Le energía y capacidad de gestión de la oficina judicial debe ser puesta en marcha con un objetivo claro: el éxito de las audiencias, para lo cual es clave lograr la presencia personal de las partes y de abogados con conocimiento de lo que en el juicio se ventila (no meros apoderados que asisten para firmar un acta y cumplir con una formalidad), de los testigos y de los peritos que resulte conveniente hacer comparecer; y asegurarse de que la prueba de informes se cumpla con la anticipación suficiente como para contar con la mayor cantidad de respuestas al momento de la audiencia. Los medios de citación también deben ser gestionados por el tribunal en forma enérgica y creativa, dejando lo menos posible en manos de las partes.

Dado que la cantidad de audiencias que un juez puede llevar adelante es limitada, debe asumirse explícitamente que los casos que excedan esa cantidad deben solucionarse de otro modo, utilizando la conciliación y otras salidas alternativas. Solo así el sistema tiene posibilidades de mantenerse en equilibrio, y cumplir efectivamente su función en tiempo oportuno, derivando todo tipo de externalidades positivas para la sociedad y las partes en conflicto.

Un cambio de modelo de gestión de esta envergadura requiere la determinación de las tareas que se espera desempeñarán el juez y sus colaboradores, y las habilidades que cada uno necesitará. No son las mismas habilidades las que necesita un juez que despacha expedientes detrás de un escritorio, que un juez que está la mayor parte de su tiempo en audiencias. Para esto, el uso de protocolos o manuales de procedimiento es sumamente útil, en tanto guías para la acción concreta en actividades para las cuales los jueces y abogados han recibido poca preparación.

Implementando una audiencia preliminar o de apertura a prueba con un auto de prueba que constituya “un plan de trabajo” acordado y con fechas, implementando una audiencia de prueba o vista de causa concentrada, eliminando el soporte papel para las audiencias de prueba concentrada reemplazándolo por videograbación, eliminando la delegación informal en la toma de audiencias y uniformando prácticas de gestión de oralidad se pueden reducir los plazos totales del proceso de conocimiento. Ciertamente, la cuestión crítica es el control efectivo de la duración del período de prueba, que transcurre entre ambas audiencias, junto con aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales a través de la intermediación del juez y la concentración de la prueba en las audiencias orales.

## **8. Obstáculos a superar y el desafío de la transición**

La videograbación de audiencias de vista de causa es decisiva para facilitar la adopción de la oralidad efectiva y lograr el objetivo de reducir los plazos totales de los procesos de conocimiento. Es posible constatar la dinámica virtuosa que se produce entre la oralidad efectiva y las mejores prácticas de gestión judicial. Conduciendo eficazmente un proceso por audiencias, el juez y su equipo trabajan mejor, brindan a los usuarios procesos simples y comprensibles, y, de paso, trabajan menos: cuando las audiencias concentran múltiples eventos procesales, se produce una disminución en la cantidad de proveídos, notificaciones e incidentes. A su vez, cuando en el período de prueba se ejecuta un “plan

---

(2) Según los resultados la prueba piloto desarrollada por el juez Andrés Soto en el Juzgado de Primera Instancia Civil y Comercial N° 14 de La Plata, impulsada por la resolución 1904/2012 de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, estos lapsos en promedio son de unos 30 minutos para la duración de las audiencias y de 11 meses y medio para el período probatorio.

de trabajo” acordado entre el juez y las partes en la audiencia preliminar, hay certeza sobre los plazos y esto brinda incentivos positivos para la conciliación y terminación de los litigios.

Ahora bien, es claro que hay obstáculos a superar y condiciones para poner en marcha esta experiencia. En primer lugar, es crítico conocer la carga de trabajo del organismo, y cuántos de los juicios que ingresan regularmente son pasibles de ser tramitados mediante procesos por audiencias. Sin conocer la carga de trabajo, es imposible tomar una decisión respecto de cuántas audiencias preliminares y cuántas audiencias de vista de causa será necesario celebrar mensualmente. Es el juzgado el que debe tomar esta decisión al inicio de la experiencia, no tan solo “esperar e ir viendo”. A diferencia del sistema tradicional, no son las partes las que van llevando el proceso adelante; es el propio juez. Si fija menos audiencias preliminares que las necesarias, se provocará un cuello de botella a poco de andar y los plazos para tomar las próximas audiencias preliminares empezarán a demorar.

Es necesario comprender la dinámica del sistema: se llamará a audiencia preliminar en todos los expedientes en los que se trabó la litis, y es necesario hacerlo a la mayor brevedad posible. Todos los expedientes que se logren conciliar en esa audiencia saldrán del flujo de trabajo. A todos los beneficios de la conciliación desde el punto de vista de las partes, se agrega una conveniencia concreta para el sistema: juicio conciliado, juicio que no se abrirá a prueba, sentencia definitiva que no se dictará, sentencia de primera instancia que no se apelará. Para mantener el sistema en equilibrio, es deseable un nivel de conciliación en audiencia preliminar no inferior al veinte por ciento (20%).

En todos los juicios que no sean conciliados en ese acto, se fijará audiencia de vista de causa. La fecha de esa audiencia se determina en la propia audiencia preliminar y se notifica a los presentes. Ninguna de las dos audiencias debe suspenderse, salvo por causa de fuerza mayor. Ni por solicitud de las partes, ni por inasistencia injustificada de alguna de ellas, o incluso de ambas. Quien no se encuentre presente no podrá participar de las decisiones que allí se tomen, y tampoco podrá apelarlas, dado que las resoluciones del juez sobre producción, denegación y sustanciación de las pruebas son irrecurribles.

Un nuevo intento conciliatorio debe realizarse en la audiencia de vista de causa, dado que las condiciones no son las mismas que en la audiencia preliminar, y este cambio de condiciones (informes agregados al expediente, pericias producidas, presencia o ausencia de testigos, cercanía del dictado de sentencia, tiempo transcurrido) puede favorecer la celebración de un acuerdo.

Esta dinámica implica varios cambios en los usos forenses, y su gradual implementación requiere superar una serie de obstáculos<sup>(3)</sup> como:

- *barreras culturales del juez y de su equipo;*
- *falta de conocimientos y habilidades;*
- *ausencia de sanciones legales por incomparecencia;*
- *uso de las audiencias de vista de causa para forzar la conciliación;*
- *la tasa pasiva como incentivo en contra de conciliar;*

---

(3) Estas barreras han sido identificadas por los actores de la comunidad jurídica a través del equipo de trabajo 6.1 “Modernización de la Oficina Judicial” del Programa Justicia 2020 del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, en junio de 2016.

- *mecanismos para fijar honorarios que desalienten el pronto fin de los litigios;*
- *creer que se trabaja para el Tribunal de alzada.*

Por otra parte, salvo un juzgado que se estableciera hoy y pudiera empezar a gestionar por audiencias desde su primer expediente, cualquiera de los ya existentes tiene un stock de juicios que viene gestionándose mediante el sistema tradicional. Muchos de esos expedientes, por su grado de avance, no están en condiciones de tramitarse por el nuevo sistema. Manejar simultáneamente procesos de conocimiento bajo el proceso escrito, y otros bajo un proceso oral, es uno de los mayores desafíos de la transición.

Los procesos escritos aún en trámite en el juzgado generan múltiples audiencias de pruebas, a cargo de empleados audiencistas que elaborarán actas en papel, períodos de prueba sin plazo previsible para finalizar y expedientes que van quedando en estado de dictar sentencia, en los cuales el juez no intervino previamente y que deberá empezar a conocer en ese estadio final. Simultáneamente, los procesos orales cargan a ese mismo juez con audiencias preliminares, audiencias de vista de causa videograbadas y sentencias a dictar, en casos que manejó con intermediación y cuya prueba conoce de primera mano.

Durante este período habrá una coexistencia de diversas tareas y roles en las mismas personas, y es natural que esto genere tensiones e incertidumbre en el equipo de trabajo. La buena noticia es que esta transición abarca un período determinado, con principio y fin. Otra buena noticia es que es mucho lo que se puede hacer para influir positivamente durante esta transición.

Para saber cuánto durará, se debe abordar el conocimiento del juzgado como sistema, comprender el flujo de trabajo y manejar indicadores.

Si el juez tomará a su cargo tareas que no venía llevando adelante (tomar las dos audiencias, estudiar el expediente antes de cada una, procurar la conciliación), naturalmente, deberá evaluar cuáles de las tareas que venía llevando adelante puede delegar en su equipo. Si antes destinaba personal a tomar audiencias testimoniales, deberá evaluar qué funciones cumplirán en adelante quienes se liberarán de esa tarea. Si es el juzgado el encargado de que las audiencias se realicen y el que debe intentar que las partes y sus letrados estén presentes en ellas, ¿qué tareas deberían sumar los distintos miembros del juzgado? ¿Cuándo y en qué medida se deberían producir todos estos cambios?

De las respuestas a estas preguntas dependerá no solo la duración del período de transición, sino también el modo en que se lo transitará.

## Referencias bibliográficas

Chayer, H. M. & Elena, S. (2008). *Justicia Civil: perspectivas para una reforma en América Latina*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

----- (2011). Innovación en la justicia civil. En *Modernización de la Justicia Civil*. Montevideo: Universidad de Montevideo.

Garavano, G. & Chayer, H. M. (2015). *Agenda anotada para la Justicia Argentina 2020*. Bs. As.: Fores.

Villadiego, C.; Pereira, S. & Chayer, H. M. (2009). Bases generales para una reforma a la Justicia Civil en América Latina y el Caribe. Recuperado de [www.cejamericas.org](http://www.cejamericas.org)

# NUEVAS TECNOLOGÍAS Y GERENCIAMIENTO DE LA OFICINA JUDICIAL

ANDRÉS ANTONIO SOTO\*

## 1. Gerenciamiento de la oficina judicial. Gestión del proceso civil

Hace ya tiempo que los requerimientos sociales, sustentados en derechos de orden constitucional, exigen de los magistrados una conducta específica en el ámbito del gerenciamiento de la oficina judicial, y como aplicación específica, en la conducción del proceso.

El proceso judicial —y del mismo modo el propio juzgado— debe llevarse adelante bajo una concepción sistémica, lo que requiere que los actos procesales que lo componen se vinculen entre sí y respondan a los fines para lo cuales fueron concebidos: la adecuada prestación del servicio de justicia.

Desde la riqueza que importa el trabajo interdisciplinario, el aporte de técnicas propias de las ciencias de la administración resulta válido para diseñar planes de gestión de la oficina judicial (De los Santos, 2009).

Uno de los aspectos de mayor relevancia es la clara distinción entre las funciones jurisdiccionales y las funciones administrativas que se desarrollan simultáneamente en el seno de los organismos de administración de justicia. Las primeras mencionadas se componen por las decisiones judiciales que los ciudadanos persiguen con sus peticiones; las segundas son todas las actividades indispensables para que aquellas puedan ser emitidas satisfactoriamente, en términos de eficiencia.<sup>(1)</sup>

---

\* Juez de Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial N° 2 de La Plata, Sala III, Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires

(1) El campo de acción de las funciones administrativas es amplísimo, *v. gr.*: la gestión del factor humano de la organización, la distribución de tareas y aun aquellas decisiones que solamente tienden al avance de las causas. En este sentido, entre las conclusiones adoptadas en el XXV Congreso Nacional de Derecho Procesal (Buenos Aires, noviembre de 2009), se indicó que deben distinguirse: “a) las tareas exclusivamente jurisdiccionales (dictado de resoluciones y sentencias); b) la gestión del trámite de las causas (case management) y c) las cuestiones estrictamente administrativas de organización del tribunal pues, conforme la opinión mayoritaria, las dos primeras deben hallarse bajo la órbita exclusiva del juez como director del proceso”.

En orden a la eficiencia, destaca el Profesor Eduardo Oteiza (2009) que este concepto —tomado de los estándares empleados por Zuckerman— es válido para evaluar los compromisos realizados por los Estados para lograr un sistema de justicia eficiente, donde el costo, el tiempo y la aptitud para



Tanto la identificación de tales diferencias como la planificación del trabajo que se formule en consecuencia deben ser alentados desde concepciones ideológicas precisas, habida cuenta de que los fines perseguidos pueden variar según cómo se justifiquen los diseños de gestión. Las propuestas que propiciamos se asientan en las ideas que se vier-ten desde el activismo judicial (Berizonce, 1990).

Explica el Profesor Berizonce que el término acuñado exige del magistrado el cumplimiento diligente de las tareas encomendadas en los plazos establecidos, pero aun más, desde una visión progresista, la interpretación de la realidad imperante y la adopción de decisiones con contenidos constructivos, adecuados a los valores esenciales en vigor.

La finalidad esbozada se proyecta en diferentes campos de análisis.

En el ámbito de los principios rectores del proceso civil, el dispositivo de iniciativa procesal prescribe que la función jurisdiccional sea requerida por el interesado, encontrándose vedada la promoción oficiosa del proceso. Sin embargo, esta facultad de disposición que, sobre sus derechos, ostentan las partes no ha de confundirse con la obligación de los jueces de dirigir el proceso para que, en tiempo propio, pueda arribarse a una decisión justa, de modo que el juicio no se desarrolle como “un juego de ficción, librado a la habilidad ocasional de los litigantes” (Berizonce, 1990).

Desde la óptica de la organización de la oficina judicial, se propugna la planificación adecuada, enderezada a superar y reemplazar ciertos hábitos forenses muy arraigados, tributarios de la pasividad judicial, a través de una interpretación exacerbada y deformante del principio de iniciativa de parte.

El método adoptado supone asimismo el “manejo del caso” en forma cooperativa con las partes y sus letrados, asumiendo el órgano jurisdiccional especial protagonismo en la etapa probatoria del juicio —que, como es sabido, exhibe un notorio déficit, dada la preponderancia de falta de intermediación entre el juez y las partes, la delegación de funciones y la ausencia de concentración de los actos de prueba, características salientes de la actual praxis del proceso civil escriturario en nuestro país (Oteiza, 2009)—.

En tal sentido, el protagonismo del magistrado es indispensable: este es quien, ejercitando sin cortapisas los deberes y facultades previstos en los arts. 34 y 36 CPCCBA, constituye la piedra basal del moderno proceso civil.<sup>(2)</sup>

## **2. Las tecnologías de la información y de las comunicaciones en la gestión de juicios**

Este campo del desarrollo tecnológico no puede estar ajeno a cualquier diseño de gestión procesal, dado que provee herramientas de enorme relevancia para el gerenciamiento del proceso. En tanto el trámite judicial importa la administración de información, requiere al mismo tiempo de los mejores mecanismos que se dispongan para obtenerla, evaluarla, comunicarla y archivarla (Landeira, 2011).

---

producir decisiones sustentadas sobre hechos probados en el desarrollo del proceso, con una adecuada aplicación del derecho, son los parámetros de rendimiento empleados.

(2) Destaca el profesor brasileño Carlos A. Alvarado de Oliveira (2004) que la división del trabajo entre el juez y las partes remite al papel que desempeña el primero en la investigación de los hechos y en su apreciación, cuyas restricciones son objetadas constantemente por el derecho procesal moderno, que busca liberar al juez de cadenas formalísticas, atribuyéndole poderes de investigación probatoria para el mejor conocimiento de los hechos, punto central en la formación de la convicción.

A tales fines, la Ley Nacional 25.506 de Firma Digital introduce a nuestro sistema jurídico el empleo de la firma digital y de la firma electrónica, de modo que estos mecanismos permiten sustituir la firma ológrafa —con exclusión de ciertos actos personalísimos—, creando el documento digital; el que, bajo las condiciones de la citada norma, satisface los recaudos del documento escrito (arts. 1 a 6 de la ley citada.).

La Provincia de Buenos Aires, mediante la ley 13.666, adhirió al sistema elaborado por la ley nacional. Su reglamentación (decreto provincial 305/2012) destaca la eficacia jurídica de la firma electrónica y de la firma digital, así como su relevancia para el aumento de la productividad de los organismos, la optimización del manejo de la información y la modernización del Estado.

Precursora del uso de esta tecnología, La Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, desde el año 2008, ha logrado el desarrollo suficiente para aplicar al sistema de justicia la tecnología informática, ciñéndose a los lineamientos adoptados por la mencionada ley 25.506.

En las normas reglamentarias adoptadas y sus implicancias experimentales, la Corte provincial asumió la aspiración de “progresiva despapelización” reconocida con carácter general por el art. 48 de la ley 25.506 y se hizo eco, además, del interés por la protección del medio ambiente contemplado en los arts 41 de la Constitución Nacional y 28 de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires.<sup>(3)</sup>

Por su parte, la Corte Suprema de Justicia de la Nación también inició el camino de la utilización de esta herramienta, a expensas de la ley 26.685, que autoriza el uso de expedientes electrónicos, documentos electrónicos, firmas electrónicas, firmas digitales, comunicaciones electrónicas y domicilios electrónicos constituidos en todos los procesos judiciales y administrativos que tramitan ante el Poder Judicial de la Nación, otorgándoles idéntica eficacia que a sus equivalentes convencionales.<sup>(4)</sup>

### **3. Videograbación de las audiencias**

El plan de gestión de prueba encontró un nuevo curso de acción merced a la resolución 1904/2012 adoptada por la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires en el mes de agosto del año 2012.

La norma reglamentaria citada establece la realización de una prueba piloto destinada a la videograbación del desarrollo de audiencias de prueba, utilizando un sistema denominado CICERO, que permite la registración de todo lo actuado, lo que luego es asegurado con la utilización de la tecnología de firma digital, suscripción que realizan el magistrado

---

(3) Ver acordada SCBA 3399/2008, sobre prueba piloto de notificaciones electrónicas; resolución SCBA 2069/2011 y resolución 3864/2011, sobre comunicaciones electrónicas con el Banco Provincia de Buenos Aires; resolución 1904/2012, sobre prueba piloto destinada a la videograbación del desarrollo de audiencias de prueba; resolución SCBA 3683/2012, aprobando y generalizando el sistema de videograbación de audiencias; resolución SCBA 1827/2012, sobre prueba piloto de presentaciones electrónicas; resolución SCBA 2757/2012, sobre plan experimental de comunicación electrónica de medidas cautelares con el Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Buenos Aires; res. SCBA 3393/2010 y resolución Presidencia SCBA 196/2013 sobre comunicación electrónica con el Registro de Juicios Universales del Poder Judicial.

(4) Ver acordadas 31/2011, 3/2012 y 29/2012, limitadas a trámites promovidos por ante la CSJN; y 15/2013, 24/2013, 35/2013, 36/2013 y 38/2013.

y el funcionario actuantes, de modo que los contenidos resultan inalterables y pueden ser almacenados y reproducidos las veces que sea necesario, hasta la conclusión del juicio.

Este medio sustituye el acta escrita que tradicionalmente se confecciona, dado que logra asentar lo actuado en la audiencia de manera completamente fiel a los dichos y a los gestos de los comparecientes. Así justificó el Máximo Tribunal provincial este punto:

Que, sin dejar de resaltar que la puesta en funcionamiento del sistema de videograbación que se propone, conllevaría a sensibles mejoras en la prestación del servicio de justicia, pues brindaría absoluta inalterabilidad y fidelidad de su registro, aún bajo condiciones deficitarias de iluminación o acústica, debe sumarse la circunstancia de que la calidad probatoria del documento obtenido resulta muy superior a los mecanismos que en la actualidad son utilizados con esa finalidad, dado que las declaraciones son formuladas con un discurso mucho más natural, que facilitará la evaluación actitudinal del deponente.

El nuevo medio de registración constituye un cambio de paradigma en el sistema civil escriturario, ya que en el corazón del proceso se inserta el registro audiovisual inalterable de lo que partes, testigos y —eventualmente— peritos han expresado acerca de los hechos litigiosos, de modo que la percepción de estos medios probatorios por parte del juzgador —en todas las instancias necesarias— se formará a partir de lo que exactamente haya sucedido, con todos los matices que los deponentes hayan impreso a sus declaraciones.

Como se destacó en la resolución aludida, la propia Corte Suprema de la Nación (CSJN, *in re* “Cárdenas, Eduardo (juez) s/Filmación en Cámara Gesell-Autorización”, 28/02/1997, Fallos: 320:253), se ha expedido sosteniendo la viabilidad de autorizar la videofilmación de entrevistas en Cámara Gesell, en razón de lo cual se colige que no se halla valladar que impida el registro digital de lo que acontezca durante las audiencias de prueba.

Otra significativa ventaja se deriva en un desarrollo más fluido de la audiencia que, bajo esta técnica, alcanza una dinámica propia de la oralidad, es decir, no requiere de interrupciones ni demoras para labrar el acta o verificar su contenido, permitiendo que los operadores se concentren exclusivamente en lo sustancial del acto procesal. En suma, un instrumento eficiente que se incorpora en pos de la virtualidad de los principios cardinales que guían el proceso moderno hacia el logro de sus finalidades esenciales.

En el mes de diciembre de 2012 concluyó el plan experimental y los juzgados que lo llevaron a cabo elevaron los informes correspondientes. Como consecuencia de ello, el 19 de diciembre del mismo año, la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires adoptó la resolución 3683 valorando los informes favorables recibidos y comunicando a los demás magistrados del fuero civil y comercial de La Plata que la sala especial de videograbación se encuentra a disposición para la celebración de las audiencias de prueba, aprobando y generalizando el sistema.

Ponderó el Alto Tribunal provincial las posibilidades técnicas del uso del equipo, y la circunstancia de contar con una sala preparada y compatible con la dignidad de los actos que allí se celebrarán, así como la auspiciosa recepción de la experiencia por parte de los magistrados, los funcionarios, los distintos operadores de justicia, los letrados actuantes y aun de las partes y el público.

Es relevante señalar que la norma citada incluye ciertas reglas y recomendaciones a las que debe ajustarse la realización de las audiencias, entre las que destacamos: a) el desarrollo

del acto se hará indefectiblemente bajo la dirección del juez, sin que sea necesario a esos fines el requerimiento de las partes, y en presencia del secretario; b) a los fines de efectivizar los principios de economía, celeridad y lealtad, se recomienda la celebración de una única audiencia en la que se unifique la recepción de la totalidad de la prueba (absolución de posiciones, testimoniales, explicaciones de peritos y otros auxiliares de la justicia, etc.).

Esta resolución proyecta efectos de envergadura hacia el futuro en dos sentidos primordiales: a) la generalización del uso de la herramienta de registración; b) su utilización bajo ciertas pautas, lo que permite otorgar un mayor rendimiento al soporte tecnológico.

Desde el cuadrante del factor tiempo, este mecanismo presenta sustanciales ventajas sobre el método ortodoxo del acta escrita. Es así que, en uno de los juzgados donde se practica, desde el mes de agosto de 2012 al mes de junio de 2014 se han celebrado 83 audiencias. El tiempo promedio de una audiencia de prueba es de 28 minutos 17 segundos; el tiempo promedio de una declaración son 11 minutos y 58 segundos. Se ha tomado declaración a 166 testigos y 30 absolventes.

#### **4. Otros instrumentos tecnológicos para la gestión procesal**

Como fuera dicho *supra*, desde el 2008, la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires viene elaborando diferentes aplicaciones de tecnología de firma digital, a fin de dotar a los organismos jurisdiccionales de útiles herramientas para ser utilizadas en la administración de información, lo que involucra su obtención, evaluación, comunicación y archivo.

Los proyectos fueron desarrollados y puestos en práctica mediante el trabajo conjunto e interdisciplinario entre la Subsecretaría de Tecnología Informática de la Suprema Corte Provincial y las dependencias judiciales; también se tuvo en consideración la opinión de los abogados. Ello permitió que no se pasaran por alto las particularidades del laboreo jurisdiccional y se fuera pasando de las fases de prueba piloto a la aprobación del uso de cada herramienta de manera armónica y funcional.

Otro de los elementos consustanciales a la implementación de la tecnología en materia de gestión judicial es que el contexto procesal en el que se inserte sea planificado, ordenado y previsible, de manera que los operadores jurídicos puedan conocerlo, participar y colaborar con la metodología necesaria para la consolidación de tales herramientas tecnológicas.

Finalmente, y dado que nos encontramos frente a una de las aplicaciones de la gestión procesal, es menester que también estas participen de las ideas fundantes de aquella, es decir, se requiere la activa participación del juez en la búsqueda de la prestación adecuada del servicio de justicia, de manera compatible con los estándares que la sociedad exige y cuya regulación convencional impera en nuestro país.

##### **4.1. Notificaciones electrónicas**

Mediante el acuerdo 3399/2008, la Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires dispuso la prueba piloto de notificaciones electrónicas.

Ante la ausencia de norma procesal que lo constriñera, la adhesión a esta iniciativa fue facultativa por parte de los litigantes, por lo que en uno de los organismos jurisdiccionales

donde se puso en práctica<sup>(5)</sup> se decidió, en una primera fase, utilizarla en la etapa probatoria de procesos de conocimiento, donde se verifican las mayores dilaciones en el trámite y donde, al mismo tiempo, es posible utilizar con mejor rendimiento las facultades ordenatorias e instructorias previstas en el ordenamiento adjetivo.

En una segunda fase, y a fin de ampliar cuantitativamente el proyecto, se sumaron 20 juicios ejecutivos. La prueba demandó, aproximadamente, dos años. Adhirieron al sistema propuesto para los juicios de conocimiento más de 24 letrados, que actuaron en 12 juicios, lo que importó el 55% de adhesión en relación al total del universo de quienes fueron invitados a participar.

A fin de realizar la propuesta a las partes y de explicar con detalle las características del proyecto, se fijó una audiencia en forma inmediata al auto de apertura. Uno de los recaudos fue que la adhesión fuese unánime, a fin de resguardar la igualdad de las partes.

En los expedientes en los que la etapa probatoria fue cumplimentada, el tiempo promedio insumido fue de 9 meses y medio.

## **4.2. Comunicación electrónica con el Banco de la Provincia de Buenos Aires**

Esta entidad recepta íntegramente los fondos generados por la actividad jurisdiccional en el Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, lo que genera una constante comunicación a fin de disponer pagos, transferencias, informes de saldos y aperturas de cuentas, entre las más habituales.

Mediante la resolución 2069/2011, la Corte provincial dispuso el comienzo del plan piloto de comunicaciones electrónicas con el Banco de la Provincia de Buenos Aires. El Tribunal justificó la medida ante “la imperiosa necesidad de modernizar y agilizar los trámites judiciales entre los Organismos Jurisdiccionales y el Banco de la Provincia de Buenos Aires, así como la impostergable necesidad de acortar los tiempos que insumen los pedidos de apertura de cuentas judiciales, informes de saldos, transferencias bancarias y libramiento de giros bancarios a dicha entidad”.

Las razones tenidas en cuenta para esta iniciativa fueron rápidamente confirmadas, ya que desde el mes de septiembre de 2011 hasta el mes de diciembre de 2012, las comunicaciones emitidas a la entidad bancaria ascendieron al número aproximado de 1500.<sup>(6)</sup>

A pocos meses de comenzada la prueba, en diciembre, la Corte provincial dictó la resolución 3864/2011, donde evaluó los informes remitidos por los Juzgados que la llevaban a cabo, y señaló:

... que conforme los resultados y conclusiones expuestos en estos informes, el ahorro en el tiempo material y en el uso de papel que deviene del reemplazo de las metodologías habituales por este nuevo mecanismo de comunicación por vía electrónica, hacen de este recurso informático una herramienta útil en pos de una mejor administración de justicia. Que el mecanismo propuesto no solo asegura un trámite más ágil, sino que conlleva en sí mismo protocolos de gestión mucho más seguros que los que

---

(5) Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 14, La Plata, de donde se ha relevado toda la información que se señala.

(6) Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 14, La Plata.

actualmente otorga idéntica operatoria en soporte papel, pues a través de las herramientas tecnológicas utilizadas se asegura tanto el origen como la autenticidad del requerimiento emitido por el organismo jurisdiccional.

Con dichos fundamentos estableció que, en adelante, la operatoria con el Banco Provincia se realizaría de este modo, y que este sería extendido en forma gradual a todos los organismos de la administración de justicia.

Si bien la supresión del soporte papel y el ahorro en el tiempo de la diligencia son factores consustanciales a la herramienta informática, además el modo de tramitación se vio modificado puesto que se agregó el impulso oficioso en cada una de las oportunidades que así lo aconsejaban.

Para ejemplificar esta última consideración pueden señalarse dos actividades que habitualmente se dan en los procesos judiciales y que se vieron modificadas en su tramitación: a) ante la petición de pago, se requiere inmediatamente el saldo de la cuenta por Secretaría; b) dispuesto un embargo de suma de dinero, de oficio se dispone la apertura de la cuenta judicial correspondiente para efectuar el depósito del dinero embargado.

Se trata, como ya se explicó antes, de potenciar las ventajas de la herramienta informática mediante el uso racional de los recursos con los que cuenta el juzgado, y la aplicación funcional y progresista de las normas procesales que otorgan al juez la dirección del proceso.

### 4.3. Presentaciones electrónicas

En el mes de julio de 2012, la Corte Provincial dictó la resolución 1827/2012, mediante la cual dio comienzo a la prueba piloto de presentaciones electrónicas. La norma se fundó en

... los avances tecnológicos logrados en el ámbito de la Suprema Corte de Justicia (...) Que, el uso de estas herramientas tecnológicas permite agilizar los trámites judiciales, acortando los tiempos que insume la gestión de justicia (...) que los mismos tendrán directa repercusión en la eficiencia del servicio de justicia, reduciendo los tiempos del proceso (arts. 15. Const. Pcial.; 18 Const. Nac.; 8 Conv. Americana de Derechos Humanos) y procurando una paulatina reducción en la utilización del soporte papel en los expedientes judiciales...

Este proyecto inicia el camino del expediente digital, instrumento que inexorablemente debemos crear en un tiempo inmediato no solo porque el avance tecnológico así lo permite sino también porque la acumulación de papel en los Tribunales es insostenible, tanto desde la perspectiva del cuidado del medio ambiente como desde el agotamiento del espacio disponible.

Aquí radica esencialmente la virtud de la prueba, puesto que, adaptada a las condiciones que impone el aún vigente instrumento en soporte papel, la recíproca comunicación entre letrados y la oficina judicial se lleva a cabo por vía electrónica.

Al mes de abril de 2014 se habían formulado 78 presentaciones ante el órgano jurisdiccional donde se radicó la prueba piloto.<sup>(7)</sup> De conformidad con el protocolo dictado por la Corte provincial, al menos una vez al día el juzgado debe verificar la existencia

---

(7) Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 14, La Plata.

de presentaciones electrónicas, y cuando se trate de un escrito electrónico, en forma inmediata debe imprimirse la presentación colocándose el correspondiente cargo en el que se consignará: el órgano jurisdiccional que lo recibe, la carátula del expediente, la fecha y la hora en que fue enviado, a fin de ser despachado según corresponda.

La prueba se encuentra en pleno desarrollo, por lo cual sería prematuro adoptar conclusiones. No obstante ello sí es posible afirmar que, dado que el soporte tecnológico es el mismo, su viabilidad es altamente probable, siempre que se lleve adelante bajo las normas del protocolo dictado y que la “despapelización” puesta en marcha alcance concreción legislativa y operativa.

#### **4.4. Comunicación electrónica de medidas cautelares**

En el mes de octubre de 2012 la Corte provincial dictó la resolución 2757, dando comienzo al plan experimental de comunicación electrónica de medidas cautelares con el Registro de la Propiedad Inmueble de la Provincia de Buenos Aires.

Esta nueva aplicación de gestión tecnológica es altamente relevante dado que el instituto procesal en el que se inserta requiere, por su propia naturaleza, la mayor celeridad posible en su dictado e instrumentación.

Señaló el Alto Tribunal que:

... los avances tecnológicos logrados en el ámbito de la Suprema Corte de Justicia y la integración adquirida en cuanto a los sistemas informáticos que dan soporte a la gestión de los fueros Civil y Comercial, Contencioso Administrativo, Familia y Laboral han demostrado que el uso de estas herramientas permite agilizar los trámites judiciales a la vez que contribuye a la seguridad de las comunicaciones (...) Que, en tal sentido, el art. 6 de la ley 25.506 dispone que el documento digital satisface el recaudo de la escritura que, como es sabido, impera como regla para los actos procesales (...) Que, siguiendo modalidades probadas, es conveniente llevar a cabo una prueba piloto (por parte de un único Juzgado Civil y Comercial del Departamento Judicial La Plata), referida en este caso a las comunicaciones que se cursan al Registro de la Propiedad (y se reciben del mismo), relativas a la anotación de medidas cautelares, reinscripciones de las mismas, sus levantamientos y/o modificaciones.

En sentido concordante con las explicaciones que se vienen desarrollando, estimamos ineludible que la práctica de este instrumento se realice bajo las precisas indicaciones contenidas en el protocolo, a fin de maximizar las ventajas de la comunicación electrónicas y evitar la generación de criterios incompatibles o discordantes que impidan su adecuada implementación.

Sustancialmente, el citado protocolo establece:

... decretada una medida cautelar en un proceso judicial, por Secretaría se confeccionará el modelo que corresponda (Anexo 2), el que será suscripto y enviado por el titular de la Secretaría con su firma electrónica (...) El plazo para el envío de comunicación por parte del Secretario no podrá exceder de dos (2) días a contarse desde la firma de la providencia que ordena la medida cautelar (...) La citada comunicación quedará a disposición de la Dirección Provincial del Registro de la Propiedad en el sitio web seguro de

la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. El juzgado emitirá a favor del interesado una constancia (...) A los fines de la efectivización de la medida cautelar, el interesado deberá presentarse con esa constancia ante la Dirección Provincial del Registro de la Propiedad (...) Anotada la medida cautelar, el Registro comunicará al Juzgado en el término de tres (3) días el número y fecha de su inscripción por intermedio del sitio seguro web firmando la contestación digitalmente.

El impacto producido sobre el servicio fue representativo, lo que se evidencia en el informe remitido por el organismo jurisdiccional, donde se destacó que:

El funcionamiento de la prueba se ajusta al protocolo que fuera aprobado por la citada Resolución n° 2757/12, de manera que el envío de los oficios electrónicos se realiza oficiosamente por el Secretario o Auxiliar Letrado de este organismo, debiendo el letrado interesado concurrir al Registro a instar la toma de razón de la medida. Se enviaron 69 oficios, de los cuales 10 ya fueron respondidos. En orden a la celeridad que se imprime al trámite debe decirse que el expediente llega al control de despacho con el proyecto de la providencia y del oficio electrónico, de modo que si se encuentra en condiciones, suscripto el auto que lo ordena, la Secretaría remite seguidamente el oficio. Esta operatoria no demanda más de dos o tres días en total (véase que la Secretaría cuenta con dos días para el envío, punto 5 del protocolo). El lapso señalado, comparado con el promedio que usualmente requieren las medidas tramitadas en soporte papel, dada la cantidad de pasos y de sujetos intervinientes (confección del oficio, confronte, confección de folio de seguridad, firma del Juez y del Secretario), es sustancialmente menor, siendo razonable estimarlo en un tercio del tiempo. La seguridad de la diligencia se halla garantizada por la suscripción del documento por parte del Secretario o Auxiliar Letrado mediante la tecnología digital desarrollada por el Excmo. Tribunal que V. E. preside, de manera que el oficio se mantiene inalterado desde su envío, superando el resguardo pretendido con la creación del "Folio de Seguridad".

Por su parte, el Registro de la Propiedad Inmueble dictó la Disposición Técnico Registral (DTR) 12/2012 mediante la cual reguló el procedimiento de anotación de medidas en el ámbito de esta prueba. Esta norma pone de relieve la trascendencia institucional que otorga tal organismo a la comunicación electrónica con el Poder Judicial, tal como emerge del art. 4 DTR, donde se prevé la extensión de la prueba a otros juzgados, departamentos judiciales, partidos y actos a registrar. Al mes de abril de 2014, las comunicaciones remitidas por la Secretaría,<sup>(8)</sup> ascendió a 560, lo que evidencia el alto impacto que viene produciendo sobre la prestación del servicio.

#### **4.5. Comunicación electrónica con el Registro de Juicios Universales**

Es una experiencia de comunicación interna del Poder Judicial, aunque de gran importancia puesto que la información que concentra para toda la provincia el Registro de Juicios Universales debe ser recabada para los procesos de estas características (*v. gr.* sucesiones, insanias, falenciales), con la demora que conlleva su transmisión, especialmente para las dependencias judiciales alejadas de la capital provincial.

---

(8) Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 14, La Plata.



Fue puesta en marcha por la resolución de la Suprema Corte provincial 3393/2010 y por la resolución de Presidencia de la Suprema Corte provincial 196/2013, y al mes de abril de año 2014, en uno de los juzgados<sup>(9)</sup> donde se practica, el número de comunicaciones alcanzó la cifra de 209.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado de Oliveira, C. A.** (2004). Poderes del Juez y Visión Cooperativa del Proceso. *Revista Iberoamericana de Derecho Procesal*, año III (4) pp. 50-51.
- Berizonce, R. O.** (1990). El activismo de los jueces. *La Ley 1990- E*, Sec. Doctrina, pp. 921-941.
- De los Santos, M. A.** (2009). Cómo mejorar la gestión de causas. *Jurisprudencia Argentina, Gestión Judicial 2009-III*, p. 28.
- Landeira, R.** (2011). La Modernización de la Gestión de la Justicia Civil en Uruguay. En Santiago Pereira Campos (Coord.) *Modernización de la Justicia Civil*. Montevideo: Universidad de Montevideo, p. 692.
- Oteiza, E.** (2009). El fracaso de la oralidad en el proceso civil argentino. Recuperado de <http://www.uv.es/coloquio/coloquio/informes/ip4arg.pdf>

---

(9) Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 14, La Plata.

## REFORMA DEL PROCESO CIVIL: ENTRE LO COSMÉTICO Y LO ESTRUCTURAL

MARIO E. KAMINKER\* - JOSÉ MARÍA SALGADO\*\*

En tiempos en que la discusión sobre la reforma procesal civil parece centrarse en lo digital y lo virtual —sean notificaciones, subastas o expedientes—, queremos hacer notar que este es solo un aspecto del cambio. Entre los procesalistas circula una anécdota atribuida al maestro Lino Palacio —originalmente relatada por el querido profesor Juan P. Colerio— que marca el poco interés que una de las mentes más brillantes de nuestra materia tenía sobre la utilización de los procesadores de texto. Parece ser que, mientras Colerio elaboraba una presentación en una de las primeras computadoras con las que se podía contar a fines de los 80 del siglo pasado, Palacio se paseaba alrededor —con su clásica boquilla para fumar huérfana de cigarrillos— mirando atentamente el trabajo que allí se llevaba a cabo. Con el transcurso de los minutos y los distintos cambios de pantallas y movimiento de los párrafos de un lugar a otro, Palacio interrumpió el trabajo e, inquisitivo, preguntó qué era lo que estaba haciendo. Colerio pasó a explicar los beneficios del procesador de textos, que le permitía trabajar incorporando bloques con argumentaciones previamente utilizadas, copiando y pegando escrituras, y subiendo y bajando párrafos dentro de un mismo escrito. Palacio, con su clásico ascetismo y fino sentido del humor, lo miró y, en forma concluyente, sentenció: "Eso a mí no me sirve, porque antes de sentarme a escribir pienso lo que voy a hacer". Y retornó a su máquina mecanográfica.

El derecho es una actividad humana y, como tal, debe estar guiada por el raciocinio. Trazando un paralelismo con este relato intentaremos demostrar que las claves para un mejor servicio de justicia pasan por el uso racional de los medios, y no por su acumulación indiscriminada.

Una premisa de toda reforma, antes de entrar en el desarrollo de nuestro planteo, es que la ley que intente introducirla, es el último escalón que se sube cuando se tiene certeza de cuál es el entorno con el que se cuenta: cuáles son los insumos, qué grado de capacitación tienen los operadores, en qué edificios o instalaciones se llevará a cabo la tarea, etc.

---

\* Abogado (UBA) recibido con diploma de honor. Profesor consulto de Derecho Procesal (UBA).

\*\* Secretario Letrado de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil. Profesor de Derecho Procesal (UBA).

No podemos trazar un proceso civil oral o por audiencias, sin contar con la estructura necesaria para hacerlo. En definitiva, debe tratarse de una política de Estado que se mantendrá en el tiempo y que no sufrirá los vaivenes de los cambios de conducción (Salgado, 2014).

Hoy es posible leer una sentencia a los pocos minutos que el juez o el tribunal la suscribe; en algunos casos registrar digitalmente lo que sucede en una audiencia; o notificar una decisión en segundos mediante el envío de un correo electrónico. A paso lento, se ha ido avanzando. Parece (nos parece) que es poco. En efecto, en cada uno de los ejemplos citados, para que llegue ese momento, de la notificación, de la audiencia o de la publicación digital de una decisión, hay que esperar casi el mismo tiempo que se aguardaba en la época en que todos esos elementos tecnológicos no existían.

Es lógico que así sea, pues se sigue trabajando con la misma forma de organización. Hay cambios coyunturales, que logran mejorar aspectos nocivos de la realidad y nos permiten mejorar la calidad de vida. Pero, si lo que queremos es transportarnos a otro estado general de cosas, debemos mirar hacia la estructura.

Actualmente el esquema de los procesos está gobernado por la delegación. El medio escrito es lo que permite hacerlo ya que, quien debe tomar las decisiones en algún momento se ocupará de leer lo que ha sucedido en los dos o tres años previos en cada uno de los expedientes. Mientras tanto, personas altamente capacitadas en conocimientos jurídicos —los jueces— ven reducido su tiempo vital para tomar decisiones en los conflictos que le son asignados. En cambio, el sistema —en el modo en que ha quedado planteado— los lleva a que deban utilizar su tiempo laboral en la gestión administrativa y de los recursos humanos de los tribunales que conducen.

Pues bien, el cambio que entendemos estructural es quitar a los jueces la función de gestores y ubicarlos, el mayor tiempo que sea posible, en el ejercicio de la potestad jurisdiccional. El proceso avanza en tanto se toman decisiones respecto del conflicto. No progresa cuando se corren traslados y se efectúan las contestaciones respectivas. En el elenco de personas que hoy conforman un juzgado, la decisión sustancial de cada causa recae siempre en el juez —como debe ser— pero, para que ese momento llegue, antes ellos deben resolver infinidad de cuestiones de gestión que los agobian y los desvían del cometido para el que fueron designados. Como señalaba Palacio, nada sustituye la capacidad de pensar.

Los jueces deben abandonar la función de gestores de los recursos. Carecen de formación en ese aspecto, sin perjuicio de aquella que la urgencia cotidiana les haya obligado a procurarse. Tampoco es razonable que distraigan el tiempo destinado a gestionar conflictos judiciales —función para la cual han sido designados por el Estado— a cuestiones administrativas como la cantidad de resmas de papel que disponen, la licencia solicitada por un empleado o la decisión sobre la promoción de otro. Dos tipos de gestiones se realizan hoy en los juzgados, la que se dirige a buscar mecanismos de composición del caso judicial —cuyas aristas conceptuales deben ser profundizadas (Entelman, 2005)— y la que gerencia el ámbito de trabajo; la segunda es impropia de la actividad jurisdiccional.

La estructura asignada a cada magistrado en forma individual está sobredimensionada y es lo que lo obliga a ocuparse de un sinnúmero de cuestiones laterales y a contados ejercicios jurisdiccionales. Se trata de un esquema arcaico, pensado para funcionar en solitario, en un ámbito aislado, que no es el que se verifica actualmente en las grandes ciudades. Es una estructura diseñada en función de un modelo cultural heredado que responde a un modo de ejercer el poder. Se dilapidan horas y días en decidir cuestiones

fútiles que bien podrían quedar concentradas en una oficina distinta encargada de la gestión administrativa.

Uno de los cambios estructurales que proponemos, y que hemos proyectado, es la gestión de las causas en el ámbito de una oficina judicial (ver Anteproyecto de Código Procesal Civil y Comercial de la Nación, 2015).

Los jueces deben llevar a cabo la función de juzgar en intermediación trascendente. La actividad de gestión de las tramitaciones del juicio debe ser ajena a su tarea. Ellos actuarán con estructura de apoyo reducida (tres personas) y todo lo que ellos dejen de operar queda a cargo de la oficina judicial, repartido entre el servicio común procesal (gestora de las actuaciones) y la unidad de gestión administrativa.

Quede claro que, a diferencia de lo previsto por la Ley 27.150 de Implementación del Código Procesal Penal —en que se establece una oficina judicial por juzgado—, hemos propuesto que la cantidad de oficinas judiciales sea determinada por la Comisión de Seguimiento conforme las necesidades reales que detecte en cada lugar. Se trata, en este aspecto, de estructuras flexibles. No se hace necesario en este esquema, más personal, ni juzgados, habida cuenta que muchas funciones no jurisdiccionales admiten, además de la mayor concentración en vía tecnológica, ser realizadas por las mismas o menos personas que las que tenían a su cargo los temas de que se trate. Tal y como ocurre en las fusiones empresarias, los requerimientos de personal se reducen.

Por otra parte, es esencial el cambio estructural u orgánico, con una norma que se ocupe de este aspecto —que también hemos proyectado— en tanto las diversas sustancias a juzgar determinan distintas distribuciones en la competencia y organización.

El esquema actual centra en un juez con una, dos y, a veces, más secretarías. Lo que arroja un promedio superior a los 20 empleados por magistrado. La cuestión puede plantearse de modo inverso. Una secretaría de dimensiones mayores que abastezca de causas en condiciones de tomar decisiones a decenas de jueces encargados de asistir a las audiencias y emitir pronunciamientos.

El sistema debe encargarse de optimizar los tiempos de los operadores. Un modo de hacerlo es situar a cada quien en el lugar correcto. Centralizar y homogeneizar la gestión de los recursos humanos y materiales en personas especializadas en esas temáticas; pensar en unidades de trabajo que concentren jueces y causas, de modo que aquellos destinen sus horas laborales a la toma de decisiones jurisdiccionales.

La oficina judicial tendrá entonces, lo que denominamos **servicio común procesal** que como una unidad de aquella se encargará de la gestión de las actuaciones y quedará bajo el comando del secretario general de la oficina judicial. De este modo, el diseño de la estructura podrá malearse de acuerdo a las necesidades, esencialmente cambiantes, y maximizar el rendimiento de acuerdo al lugar, al tiempo, a la congestión de causas, de modo de prestar una asistencia eficaz a los jueces sin distraer su tiempo de las causas judiciales.

A su vez, cada juez será asistido por lo que denominamos “unidad de apoyo”. Ella contendrá un elenco reducido de personas, tres en nuestro proyecto, que se ocuparán de la actividad específica que el ejercicio jurisdiccional, sin los otros aditamentos administrativos, le demanden a cada magistrado. El esquema se completa con la llamada “unidad de gestión administrativa”, también dependiente de la oficina judicial, con funciones de jefatura, superintendencia, ordenación y gestión de los recursos humanos, medios informáticos y materiales de aquella.

No se trata de aumentar en cualquier medida la cantidad de magistrados y funcionarios, sino de mutar profundamente las estructuras —las orgánicas— los modos operativos y el empleo de los recursos existentes.

El sistema debe ser administrado constantemente. El control de sus resultados permite evitar conductas patológicas o derivaciones no imaginadas. No puede pretenderse que el planteo inicial sea la mejor versión de una idea, que no necesite ajustes o que la realidad no la supere. Por el contrario, la retroalimentación constante lo asimila a un organismo complejo, que muta con el uso y con el paso del tiempo y requiere de ajustes y mantenimiento (Van Bertalanffy, 1995, p. 10).

De tal modo, la nueva estructura propuesta debe ser implantada, puesta en funcionamiento y monitoreada en sus resultados y necesidades en forma constante. Por ello proponemos en el *Anteproyecto de Código Procesal Civil y Comercial* la creación de una comisión de seguimiento (art. 800) —integrada por 7 miembros— que se encargará de la puesta en marcha, de la detección de necesidades orgánicas, edilicias, tecnológicas, y de toda otra índole; del control y promoción de las tareas de difusión y capacitación; y de la definición de las modalidades de implementación, etc.

Se trata de un cambio en la *ratio* organizacional del servicio de justicia, mediante la gestión racional de los casos (Cosentino, 2009, p. 191). La gestión y la operatividad —necesarias— no deben obstruir el desarrollo de la jurisdicción. El nuevo paradigma entonces, consiste en canalizar correctamente las energías vitales. El centro de la reforma debe pivotar en la intermediación entre la persona con la capacidad de decidir —lo que implica razonar— y las causas o casos en los que debe entender.

## Referencias bibliográficas

- Cosentino, G.** (noviembre, 2009). Técnicas de gestión judicial y eficacia del proceso. *LL, Sup. Doctrina Judicial Procesal* (p. 191). AR/DOC/3812/2009
- Entelman, R. F.** (2005). *Teoría de los conflictos. Hacia un nuevo paradigma*. Barcelona: Gedisa.
- Kaminker, M. E., González de la Vega, C., Beade, J., Sprovieri, L., Grillo Ciocchini, P. A., Salgado, J. M., & Herrera, C.** (septiembre, 2015). Anteproyecto de Código Procesal Civil y Comercial de la Nación. En *Congreso Nacional de Derecho Procesal* (pp. 229-235). Buenos Aires: Rubinzal Culzoni.
- Salgado, J. M.** (11 de noviembre de 2014). Instrucciones para una reforma procesal. *LL, Sup. Act., (I)*. ARDOC/3341/2014
- Van Bertalanffy, L.** (1995). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones* (p. 10). México DF: Fondo de Cultura Económica.

# EL JUEZ COMO ADMINISTRADOR DEL PROCESO JUDICIAL <sup>(1)</sup>

LUIS EDUARDO SPROVIERI\* - JORGE ENRIQUE BEADE\*\*

## 1. Introducción

La convocatoria al XXV Congreso Nacional de Derecho Procesal propone la “gestión de las causas” como tema de debate. “Gestionar” es la “acción y efecto de administrar” (Real Academia Española, 2001) y para gestionar se precisa, en primer término, contar con un gestor o gerente. En el caso del proceso judicial, ese gestor no puede ser otro que el juez, que viene a cumplir un rol de administrador de recursos —siempre escasos— para hacer efectiva la tutela jurisdiccional pretendida por los justiciables. En esa empresa debe cuidar de no comprometer los derechos sustanciales de las partes.

El primer recurso que es necesario administrar —en su escasez— es el tiempo, de las partes y del tribunal. El malgasto de tiempo se traduce casi inexorablemente en el compromiso de otros recursos en la forma de esfuerzos inútiles y de gastos evitables. Para ponerlo en términos de los clásicos principios procesales, cuando nos referimos a ahorro de tiempo, esfuerzos y gastos no hablamos sino de economía procesal (Peyrano, 1978; Morello, Sosa & Berizonce, 1990).

Hasta ahora, de una u otra manera, el análisis sobre la economía procesal se ha centrado en su beneficio para las partes, ora evitándole gastos inútiles, ora reduciendo su esfuerzo. En este trabajo proponemos una mirada diferente. Se trata de erigir al tiempo del órgano jurisdiccional como centro de preocupación. Nuestro postulado es sencillo: las partes tienen derecho a ser atendidas por el órgano jurisdiccional pero no a monopolizar esa atención. Todo el tiempo que el órgano jurisdiccional dedica a un asunto determinado es sustraído de otro asunto que espera su turno para ser resuelto. Al ser el tiempo un recurso escaso, la parte que se apropia de él lo escatima, indirectamente, a otros justiciables. Asimismo, el tiempo insumido influye en el costo de procesamiento de las disputas. El

---

(1) Este artículo es contribución de la Academia de Intercambio y Estudios Judiciales.

\* Abogado, Magister en Derecho. Ex Secretario del Juzgado Nacional de Primera Instancia en lo Civil N° 6, Poder Judicial de la Nación.

\*\* Juez de Primera Instancia, Juzgado Nacional en lo Civil N° 79, Poder Judicial de la Nación.

litigio moroso resulta más costoso para las partes, pero también compromete fondos que el Estado debe destinar a la atención de muchos pleitos, consumiéndolo injustamente en la tramitación de unos pocos, es decir, en beneficio de solo algunos justiciables. El órgano atorado, que malgasta su tiempo, malgasta también el dinero público. Tiempo y dinero son, en la justicia —y más en esta época— recursos inelásticos; si crece su demanda no hay manera de satisfacerla más que a costa de reducir la dedicación a algunos asuntos. Por otro lado, es necesario reconocer que todos los asuntos no merecen igual dedicación. He aquí también una necesidad de buena gestión del “recurso tiempo”. Este es el desafío del juez en la actualidad que, como veremos, ha dejado de ser “director” del proceso para convertirse en “administrador” de casos judiciales.

Pero esta postura debe conciliarse con el principio dispositivo, cada vez más atenuado pero siempre presente. La actividad creadora de normas individuales destinadas a dirimir conflictos de carácter “civil” (por oposición a la justicia represiva de conductas criminales) no procede de la iniciativa del propio órgano jurisdiccional, sino que es provocada mediante la acción, a fin de introducir una pretensión con el objeto de requerir —en palabras de Calamandrei— la tutela jurisdiccional de los derechos que se dicen lesionados. En nuestra opinión, el ejercicio de la acción y deducción de pretensiones deben implicar para el accionante la libre y plena disposición del derecho subjetivo del que se dice titular, mas, una vez provocada la intervención del Estado, las pretensiones de las partes no pueden, so color de un ejercicio absoluto del principio dispositivo, conducir a un dispendio descontrolado de recursos humanos y materiales. Aunque la actividad jurisdiccional no sea instada “de oficio” y su objetivo siga siendo la tutela de derechos individuales, la existencia de la estructura judicial, su actividad y costos, como toda actividad estatal, hace al interés público. La adecuada utilización de recursos humanos y materiales que comporta la gestión judicial hace al interés colectivo.

El análisis que proponemos seguidamente no se limita a la discusión teórica. La doctrina procesal argentina parece dividida entre dos posturas antagónicas: activismo y garantismo. Discutir el significado de algunos conceptos bien puede servir para advertir que ese antagonismo es tan predecible como efímero. En los Estados Unidos, país donde surgió el concepto de “*case management*” en la década de los años 70, la doctrina procesal se dividió inicialmente también entre quienes abogaban por el activismo judicial y quienes lo creían el peor de los demonios.<sup>(2)</sup> Con el paso del tiempo llegaron a una saludable síntesis. También tienen ese objetivo los párrafos que siguen.

## 2. Ciencia y paradigmas

Thomas Kuhn explicó formidablemente el mecanismo de avance de las ciencias. En prieta síntesis, los científicos describen y explican fenómenos con el prisma de los conocimientos con que cuentan en un momento dado de la historia; con los ojos de su tiempo. Así arriban a explicaciones que los conforman. A partir de ellas se construye lo que Kuhn llamaba “ciencia normal”: todos los fenómenos similares pueden explicarse a través de los procedimientos elegidos. Se construye un “paradigma”, entendido como “la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada” (Kuhn, 2006, p. 269). A su vez, “un paradigma es lo que comparten los miembros

---

(2) Entre los precursores del activismo podemos citar a los jueces Peckham (1981) y Schwarzer (1978). Entre los oponentes del activismo no puede dejar de citarse a la profesora de la Universidad de Yale, Judith Resnik (1982). Una excelente y breve descripción de esa historia de antagonismos puede hallarse en Rowe (2007).

de una comunidad científica y, a la inversa una comunidad científica consiste en unas personas que comparten un paradigma” (Kuhn, 2006, p. 271).

Al tiempo comienzan a observarse fenómenos que no pueden ser explicados con el paradigma vigente: las anomalías. En determinado momento surge en la comunidad científica una nueva explicación, herramienta o procedimiento capaz de aprehender la realidad incluyendo ahora a las anomalías. Ello demuestra que el viejo paradigma ha dejado de funcionar efectivamente y pierde consenso. Se produce pues una crisis en la que se abandona el viejo paradigma y se lo reemplaza por otro nuevo,<sup>(3)</sup> que se vuelve dominante y se convierte en la nueva “ciencia normal”. Sucesivamente se generan ciclos de ciencia normal,<sup>(4)</sup> anomalías, crisis y ciencia normal. “La transición sucesiva de un paradigma a otro por medio de una revolución es el patrón usual de desarrollo de una ciencia madura” (Kuhn, 2006, p. 36).

Las revoluciones científicas, los cambios de paradigmas no se producen en un momento concreto que pueda identificarse, se trata de un proceso más o menos extendido en el tiempo. Los paradigmas son abandonados y reemplazados lentamente. Por otro lado, si el paradigma no es más que un conjunto de valores y creencias con que reconstruimos la realidad que observamos y no es la realidad misma, forzoso es concluir que lo que tenemos por “verdad” no es más que aquello que nos permite ver al paradigma vigente en cada comunidad científica.

No es posible “descubrir” hasta reconocer la anomalía y cuestionar el paradigma. “El descubrimiento comienza con la percepción de la anomalía; o sea con el reconocimiento de que en cierto modo la naturaleza ha violado las expectativas, inducidas por el paradigma, que rigen a la ciencia normal” (Kuhn, 2006, p. 93). Pero, cuidado, ciertas comunidades científicas están a veces determinadas a defender su paradigma resistiendo el descubrimiento. “La ciencia normal suprime frecuentemente innovaciones fundamentales, debido a que resultan necesariamente subversivas para sus compromisos básicos” (Kuhn, 2006, p. 26).

Finalmente, el conocimiento científico no se adquiere acumulativamente sino a través de las revoluciones que hemos descripto aquí brevemente. Sin crisis del paradigma no hay descubrimiento ni nuevo paradigma. Y el nuevo paradigma no debe ser necesariamente una versión mejorada del viejo; bien puede ser algo totalmente nuevo.

### **3. El paradigma del “juez director”**

La doctrina procesal civil local ha sido dominada en las últimas décadas por el paradigma del “juez director”. Al menos desde la sanción del Código Procesal Civil y Comercial de la Nación (CPCCN) en 1968 —y a partir de ese momento en grado creciente en las reformas posteriores— el rol del juez se estructuró alrededor de un conjunto de actividades instructorias u ordenatorias que se resumen en el abanico de potestades con que cuenta y la consecuente incidencia de su actividad en cada proceso.

El ideario de la revolución francesa, que otorgaba preponderancia a la “Asamblea” —poder legislativo—, plasmó el concepto del juez como boca de la ley reservándole el rol de mero “espectador” en el proceso judicial, con preponderancia de la actividad de las partes.

---

(3) “Una vez que ha alcanzado el status de paradigma, una teoría científica se declara inválida solo cuando se dispone de un candidato alternativo para que ocupe su lugar” (Kuhn, 2006, p. 128).

(4) En palabras de Kuhn, “ciencia normal” es “la investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior” (Kuhn, 2006, p. 33).



Posteriormente, especialmente en el siglo XX, el rol de los jueces de formación continental —por oposición a los del *common law*— evolucionó hacia una idea de “socialización del proceso civil” conforme la cual el magistrado debe dirigir el proceso para detener a los litigantes que pretenden usar la dilación, y el consiguiente incremento en los costos del litigio, en perjuicio de la débil parte contraria.<sup>(5)</sup> Así, sin merma de los principios de contradicción y dispositivo, se tiende a “la satisfacción material y efectiva de las pretensiones de las partes con el menor coste económico y en el menor espacio de tiempo”;<sup>(6)</sup> ello “mediante procedimientos rápidos y poco costosos para la sociedad y el Estado” (Sendra, 1987, p. 29).

La tendencia a ampliar las facultades del juez se manifestó principalmente entre los autores formados bajo la influencia de la escuela procesal italiana. En 1909 Chiovenda expresaba que el proceso germano y austríaco se caracterizaba por el aumento de los poderes del juez; la injerencia del juez en la litis para el rápido y mejor despacho de los procesos representa más que un principio, es el espíritu general que anima estas leyes. Su fundamento no es sino la autoridad moral de que el juez ha de gozar. Sentís Melendo se ocupó de destacar la época en que se expresara Chiovenda para desvirtuar los cuestionamientos de quienes confunden la posición del juez como director del proceso civil con tendencias políticas imperantes en otro momento de la historia. Es que el paradigma del “juez director” alcanzó su esplendor en tiempos de totalitarismos (década de 1940), pero no al amparo de esa tendencia política, sino a pesar de ella. De hecho, Chiovenda ya difundía y defendía esas ideas en 1901, mucho antes de que se impusiera en su país el autoritarismo político.

En el “Proyecto Couture” la dirección del proceso fue confiada al juez (Sentís Melendo, 1957). Decía Couture que “El nuevo Código debe ajustarse al sistema democrático consagrado en la Constitución (...) Se desecha en consecuencia, la tendencia llamada ‘autoritaria’, que subordina la voluntad de los particulares al arbitrio judicial. Se deben reforzar los poderes del juez (...) porque esta solución es genuinamente democrática y tiene en Inglaterra y en los Estados Unidos sus más altas expresiones. Pero la iniciativa y la disponibilidad del proceso deben permanecer en manos de las partes” (Couture, 1945, pp. 24-25). Para Couture, “la experiencia enseña que en un proceso sin una dirección judicial y certera, la dirección queda en manos del contendiente más astuto (...) Políticamente hablando, el proceso debe quedar en manos de la autoridad para que no quede en manos del más aprovechado” (Couture, 1945, p. 54).

El “Proyecto Reimundín” consagraba la facultad del juez de proceder de oficio, en cualquier estado del proceso, a fin de ejercer las facultades acogidas en el actual art. 36 CPCCN.

Ese movimiento doctrinario se tradujo en normas positivas que plasmaron el paradigma del juez como “director del proceso”, que lo conduce y ordena con la amplitud de facultades consagradas legislativamente en el ámbito nacional en el art. 34 CPCCN, en cuanto dispone que incumbe a los jueces “dirigir el procedimiento”. A su vez, el art. 35 del Código

---

(5) “A partir de la reforma de Klein a la Z.P.O. austríaca, una nueva época se ha abierto en la historia procesal civil, en la que, frente a la figura del juez ‘vigilante’ del liberalismo, se ha opuesto la del juez ‘director’ del procedimiento, especialmente comprometido en la rápida y eficaz composición del conflicto y en la satisfacción exclusiva de aquellas pretensiones que, dentro y fuera del proceso, se encuentran fundadas en el derecho objetivo” (Sendra, 1987, p. 36).

(6) Como natural consecuencia, esto condujo al aumento de los poderes del juez civil, quien así está mejor capacitado para “sujetar a las partes a los fines del proceso, evitando actitudes maliciosas u obstruccionistas” (Sendra, 1987, p. 33).

nacional otorga al juez facultades disciplinarias.<sup>(7)</sup> En otros capítulos el cuerpo adjetivo habilita a los jueces a imponer sanciones pecuniarias compulsivas y progresivas,<sup>(8)</sup> reprimir la conducta procesal,<sup>(9)</sup> imponer multa a quien hubiese impedido la apertura de la vía ejecutiva como consecuencia de negar su condición de inquilino<sup>(10)</sup> y a quien desconoce falsamente su firma en la preparación de la vía ejecutiva.<sup>(11)</sup>

No deben olvidarse tampoco las facultades ordenatorias, conciliatorias e instructorias que consagra el art. 36 del Código nacional. Entre las facultades instructorias, pueden los jueces de oficio interrogar a las partes en la audiencia de absolución de posiciones (art. 415); pedir a las partes las explicaciones que estimaren necesarias (art. 438); carear testigos entre sí o con las partes (art. 448 CPCCN); disponer la declaración de testigos mencionados por las partes y ordenar que sean examinados los ya interrogados, para proceder al careo o aclarar sus declaraciones (art. 452 CPCCN); agregar nuevos puntos de pericia a los propuestos por las partes (art. 460 CPCCN); ordenar: 1) la ejecución de planos, relevamientos, reproducciones fotográficas, cinematográficas o de otra especie, de objetos, documentos o lugares, con empleo de medios o instrumentos mecánicos; 2) exámenes científicos necesarios para el mejor esclarecimiento de los hechos controvertidos; 3) reconstrucción de hechos, para comprobar si se han producido o pudieron realizarse de una manera determinada (art. 475 CPCCN); ordenar que los peritos den las explicaciones que se consideraren convenientes y disponer, cuando lo estimaren necesario, que se practique otra pericia, o se perfeccione o amplíe la anterior, por los mismos peritos u otros de su elección (art. 475, aps. 1 y 3 CPCCN); y ordenar el reconocimiento judicial de lugares o de cosas, así como la concurrencia de peritos y testigos a dicho acto (art. 479 CPCCN). Las facultades instructorias de los jueces se hallan sujetas a limitaciones fundadas en el principio dispositivo, en la necesidad de mantener la igualdad de las partes en el proceso y en la garantía de la defensa en juicio (Palacio, 1990).

El paradigma del “juez director” se inspiró pues en el principio de moralidad y en el encausamiento del proceso en la forma más eficaz y ordenada.

#### **4. La tesis garantista como “contraparadigma”**

Al paradigma del “juez director” se opone la postura de quienes, enrolados en la tesis “garantista”, cuestionan las facultades crecientes de los jueces en el proceso civil. Los más destacados defensores del garantismo son Montero Aroca, Alvarado Velloso, Benabentos,

---

(7) Ello, sin olvidar que entre las correcciones disciplinarias autorizadas por el Código pueden citarse, además, las multas de que es pasible el profesional a quien fuese imputable la pérdida de un expediente (art. 130 CPCCN); la parte que formula falsamente la afirmación de ignorar el domicilio de la persona a quien debe notificarse (art. 145 CPCCN); el interpelado que, con motivo de las medidas preliminares, no cumpliera el orden del juez en el plazo fijado, o diere informaciones falsas o que pudieran inducir a error o destruyese u ocultare los instrumentos o cosas cuya exhibición o presentación se hubiese requerido (art. 329 CPCCN); la parte que obtiene la concesión de plazo extraordinario de prueba y no ejecuta la que hubiese propuesto (art. 37 CPCCN); el testigo respecto de quien se comprobase que pudo comparecer a la sede del tribunal no obstante el impedimento invocado (art. 436 CPCCN); la persona demandada por prestación de alimentos que, sin causa justificada, no compareciere a la audiencia preliminar (art. 640 CPCCN); entre otras.

(8) Art. 37 CPCCN.

(9) Arts. 29, 45 y 551 CPCCN.

(10) Art. 525, inc. 2, CPCCN.

(11) Art. 528 CPCCN.

Cipriani y Monteleone.<sup>(12)</sup> Alvarado Velloso (2006) afirma que el verdadero poder de los jueces no está en la dirección del proceso. Su poder radica en la sentencia y, por ello, en la elección de los hechos a juzgar y en la posterior elección de la norma que se aplicará a esos hechos para solucionar el litigio. Considera al proceso como un método pacífico de debate dialéctico que tiene lugar entre dos antagonistas en igualdad ante un juez imparcial (Alvarado Velloso, 2006). Sintetiza su postura, a la que denomina “método acusatorio de debate”, al decir que es valor entendido que un proceso se enrola en el sistema dispositivo cuando las partes son dueñas absolutas del impulso procesal. Solo las partes deciden cuándo activar o paralizar la marcha del proceso, fijan los términos exactos del litigio a resolver afirmando y reconociendo o negando los hechos presentados a juzgamiento, a la vez que aportan el material necesario para confirmar las afirmaciones y pueden poner fin al pleito en la oportunidad y por los medios que deseen. Afirma que el juez carece de todo poder impulsorio, debe aceptar como ciertos los hechos admitidos por las partes así como conformarse con los medios de confirmación que ellas aportan y debe resolver ajustándose estrictamente a lo que es materia de controversia en función de lo que fue afirmado y negado en las etapas respectivas (Alvarado Velloso, 2006).

Para abonar su postura contra el activismo, el profesor Alvarado Velloso cita la Relación Grandi (“Exposición de motivos” del proyecto de Código Procesal Italiano) de 1940 y la Ley de Procedimiento Civil soviética de 1979 como ejemplos del origen totalitario del paradigma activista. Concluye que “los totalitarismos coinciden” en este punto y atribuye al activismo prosapia totalitaria al haber sido adoptado tanto por el fascismo como por el comunismo soviético.<sup>(13)</sup>

## **5. Las anomalías exigen cambiar el pensamiento y diseñar un nuevo proceso de conocimiento**

La relación precedente exhibe, pues, dos posturas antagónicas: una pregona la necesidad de dar más poder a los jueces, la otra propugna la supresión de esos poderes. Creemos —y esa es la tesis de este trabajo— que la solución no radica en una síntesis (“poderes pero no tantos”) sino en pensar un rol absolutamente diferente para el juez. Ni más poder ni menos poder, un poder diferente.

Nos encontramos ante una anomalía, en los términos expuestos por Kuhn, que no ha podido ser explicada por el paradigma del “juez director”. Se trata del fracaso de los poderes instructorios, ordenatorios y sancionatorios para lograr un proceso civil eficaz que resuelva controversias en un tiempo aceptable. A su vez, la tesis garantista no sería más que la reacción contra el paradigma imperante ante la evidencia de la anomalía. Falla, sin embargo, el garantismo que en lugar de identificar un paradigma que explique el fenómeno que hasta ahora aparece insoluble, propone volver a un juez como mero espectador del proceso.

---

(12) Defienden el “activismo” Verde, Morello, Storme, Camoglio, Vázquez Sotelo, Arazi, Almagro No-sete y Barbosa Moreira. Exponentes de un punto de vista que podría considerarse intermedio son Píco y Junoy, Gozaíni y de los Santos. Ver al respecto Parodi Remón, Carlos (2009). Nos permitimos agregar entre los activistas al destacado jurista argentino Jorge Walter Peyrano.

(13) Sostenía Clemente Díaz (citado en De los Santos, 2005) que para determinar con precisión el concepto de los tipos procesales dispositivo e inquisitivo, y evitar desnaturalizarlos, es necesario excluir nociones ideológicas extrañas a lo genuinamente procesal. Las consideraciones fundadas en corrientes ideológico-políticas vinculan al “tipo procesal dispositivo” con los sistemas liberal-individualistas y el “tipo procesal inquisitivo” con las formas autoritarias de gobierno.

Para nosotros está claro que el fenómeno que aún no ha merecido explicación es la apropiación particular del recurso público judicial, especialmente del tiempo del proceso. Un abordaje adecuado de esa problemática debe dar paso a la creación de un nuevo paradigma que, hasta quizás sin saberlo, proponen quienes abogan por el *case management*.

## 6. Apropiación particular del recurso público judicial

Hace ya más de dos décadas advertía Alfredo Di Iorio (1987) que el proceso no puede quedar supeditado a la sola iniciativa de las partes que, lógicamente, no tienen en cuenta los fines superiores, políticos y sociales de la jurisdicción. Y ello a partir de advertir que “también el proceso resulta demorado por la propia actividad de los abogados”.

“No hace al principio dispositivo el que las partes deban impulsar el proceso, por lo que este puede ser impulsado de oficio por el juez sin que se quiebre el principio (...) Cuando las partes se presentan ante el tribunal requiriendo que se dirima un conflicto, por ese solo hecho se están sometiendo a la potestad de ese órgano (...). Como está involucrado no solamente el interés de las partes, sino el interés del propio Estado en que el conflicto se resuelva lo más pronto posible, es obvio que este no tiene por qué estar supeditado a que a las partes se les ocurra o no impulsar el proceso” (Di Iorio, 1984).

Este fue también uno de los principios rectores que guió el desarrollo del *case management* norteamericano. En los albores de su sistematización se entendió que era principio básico del nuevo movimiento que es el juez y no los abogados quien debe determinar el ritmo del litigio (Flanders, 1978). La idea fundacional del *case management* que ahora se pretende aplicar localmente era prácticamente idéntica que la expresada por Di Iorio, con voz premonitoria. Se decía en el Norte que mientras el caso está en manos de los abogados, antes de ser presentado a la corte, es problema de ellos, pero cuando ha llegado al tribunal se convierte en un problema público, y es deber de todos —jueces y abogados— ocuparse de que progrese hasta la decisión definitiva (Neubauer, 1978; Richey, 1993).

Dos ideas aparecen como los principales valores del *case management* norteamericano: eficiencia e interés público en el desarrollo del litigio. En primer lugar, los jueces federales norteamericanos parecen estar especialmente comprometidos con la “productividad” judicial (Peckham, 1981). Esta concepción propone un análisis costo-beneficio que parece gozar de amplia adhesión entre los jueces federales. No obstante, autores del prestigio de Resnik han sostenido que en materia judicial la cantidad se ha transformado en lo único importante, desplazando a la noción de calidad de las decisiones (Resnik, 1982).

Por otro lado, en el *case management* norteamericano la judicatura debe representar al público en el esfuerzo por detener a aquellos litigantes que quieran usar en su propio beneficio los escasos recursos públicos que la sociedad destina al sistema judicial. La sociedad tiene el derecho de participar en el proceso de decisión que involucra la dirección de los procesos y la administración de los recursos empleados en la administración de justicia (Miller, 1984). Así, la idea de justicia no atiende solo a las partes en litigio, sino también a quienes desean usar el sistema judicial o se ven afectados por él (Newman, 1985). Quien dilata un proceso, consume tiempo y recursos judiciales que podrían ser empleados por otros que esperan a su vez la atención del órgano judicial. Entre los jueces que adoptaron las premisas del *case management*, el argumento fructifica en la consideración del interés de los miembros de la sociedad que no son parte en el litigio concreto, para los cuales este ve sus costos incrementados cuando los recursos públicos se consumen

inútilmente; recursos que podrían ser mejor usados en otras áreas de interés para la sociedad (Elliott, 1986). Dicho en otros términos, la sociedad no puede ni debe financiar caprichos personales o prácticas “estratégicas” de resultado dilatorio.

## 7. Cambio de paradigma: hacia el “juez administrador”

Ya en 1945, y desde su indiscutida genialidad, Couture se adelantaba a su tiempo diciendo que “el impulso del proceso, es decir, la fuerza que lo conduce desde la demanda hasta la sentencia, debe desplazarse hacia el juez”. A los litigantes quedará solo reservada la facultad de iniciar el litigio o de ponerle fin cuando lo deseen.<sup>(14)</sup> Si bien adhería al paradigma del “juez director”, en realidad Couture —que, como demostramos en un trabajo anterior (Sprovieri, 2001-2), había tenido contacto con el embrionario *case management* norteamericano de las *Federal Rules of Civil Procedure* de 1938— ya observaba la anomalía, aunque la ciencia normal de su tiempo todavía no permitiera descubrir el nuevo paradigma.

La madurez de la ciencia procesal actual permite, ahora sí, declarar que el juez debe superar el rol de “director” del proceso, para convertirse en su “administrador”. Y en ese nuevo rol —sin abandonar las facultades o deberes concedidas al calor del paradigma anterior— debe sumar una función primordial: administrar el escaso recurso “tiempo del proceso”. Al dominar el juez el tiempo del proceso, incidirá directamente en los esfuerzos, el costo y, a la postre, en la mejor consecución del ideal de justicia, haciendo realidad la tutela jurisdiccional más efectiva de todas: la tutela oportuna a un costo razonable.

Para que esa administración sea una realidad, la única herramienta realmente efectiva son los tiempos límites del proceso. Es decir, sin abandonar por completo el concepto de plazos procesales, es necesario que el juez establezca —en cada caso y de acuerdo a su prudencia— las fechas fatales que se consideraran como última oportunidad para cumplir con un acto procesal determinado o producir determinada prueba. Ello sin perjuicio de la colaboración que pueda requerirse al órgano jurisdiccional para que ejerza su *imperium* y venza posturas reticentes o remisas de quienes deben aportar la prueba.

En el proceso por audiencias esta fecha límite estará dada por la audiencia de vista de causa, que debe ser fijada con la firme convicción de no admitir postergaciones salvo en casos excepcionales. Hasta que no se adopte el proceso por audiencias deberá trabajarse con un cronograma ajustado. Se tratará, por ejemplo, de desechar la práctica de fijar un plazo para el cumplimiento de la etapa probatoria (más o menos ficticio) para pasar a declarar al inicio del proceso hasta qué fecha determinada se incorporarán pruebas (por ejemplo, el 31 de diciembre de 2009). Llegada esa fecha, la etapa debe cerrarse automáticamente y pasarse a la siguiente en el orden preclusivo.

Por otro lado, el empleo de fechas límite bien puede servir para amoldar el hoy omnicompreensivo proceso ordinario a la diferente naturaleza de cada disputa; a mayor complejidad de la controversia, más lejanas deberán ser las fechas límite fijadas como metas del

---

(14) Para Couture (1945), las razones políticas de esta solución “consisten, simplemente, en destacar que el proceso es un estado de incertidumbre; y la incertidumbre es la negación del derecho. El problema fundamental del orden jurídico, en su sentido político, es ‘la transformación del estado de hecho en estado de derecho’. El litigio mantiene subsistente el estado de hecho a lo largo de todo su transcurso. Cuanto tienda a hacer cesar los estados de hecho para transformarlos en estados de derecho, significa aproximarse a la razón necesaria del orden jurídico. Y esta es una misión propia del Estado que compromete en ella uno de sus fines primordiales” (pp. 55-56).

cronograma. Se abandona así el proceso de conocimiento de “talle universal” que se ha querido usar tanto para resolver una compleja cuestión técnica como un simple accidente de tránsito sin lesiones.

## 8. Conclusiones y ponencia

El cambio de paradigma en la gestión judicial, encaminado a considerar al juez como “administrador” y no solo “director” del proceso, no debe limitarse a “tecnificar” el sistema existente, sino a corregir sus falencias. El trámite del proceso judicial está motivado por una o varias pretensiones, cuya finalidad consiste en requerir la tutela jurisdiccional del Estado. Ello importa poner en movimiento la maquinaria estatal para que este intervenga activamente. El mal uso de los instrumentos que el sistema pone al servicio de los litigantes insume recursos humanos y materiales; al interés privado que trasunta la pretensión se suma el interés público en que aquellos se administren adecuadamente.

Debe buscarse un adecuado equilibrio entre los principios procesales “dispositivo” y de “economía procesal”, declarando que el recurso público jurisdiccional no puede ser libremente apropiado por las partes. La gestión de casos implica el control del Estado sobre la utilización del recurso público, y al órgano jurisdiccional corresponde poner los límites necesarios. El principio dispositivo debe limitarse a la facultad de disponer del derecho invocado, iniciar el proceso y ponerle fin. Se extiende también a las alegaciones y al material probatorio aún no producido. Pero una vez en trámite el proceso judicial es el juez, como su “administrador”, quien debe velar por una adecuada administración de los recursos estatales que se le han confiado; ello siempre resguardando la garantía de defensa en juicio.

Para ello, proponemos de “*lege ferenda*”, modificar los códigos procesales vigentes a fin de otorgar al juez la facultad de adecuar el procedimiento, de acuerdo al tenor de las pretensiones, pudiendo fijar prudencialmente fechas límite hasta las que se admitirá el cumplimiento de ciertos actos procesales —por ejemplo, producción y agregación de pruebas—. Alcanzada la fecha límite deben producirse efectos preclusivos y el avance automático a la siguiente etapa del proceso.

## Referencias bibliográficas

- Alvarado Velloso, A. (2006). Los sistemas procesales. En A. Alvarado Velloso y O. A. Zorzoli (Dir.). *El debido proceso*. Bs. As.: Ediar.
- Couture, E. J. (1945). *Proyecto de Código de Procedimiento Civil con Exposición de Motivos*. Bs. As.: Depalma.
- De los Santos, M. (octubre, 2005). La flexibilización de la congruencia. *LL. Sup. Esp. Cuestiones Procesales Modernas*.
- Di Iorio, A. J. (1984). Una propuesta práctica para lograr la celeridad procesal. *La Ley 1984-B-992*.
- Di Iorio, A. J. (1987). Bases para la reforma de la estructura judicial nacional. *La Ley 1987-C-886*.
- Elliott, E. D. (1986). *Managerial judging and the evolution of procedure*. *U. Chi. L. Rev.*, 53(333).
- Flanders, S. (1978). *Case management in federal courts. Some controversies and some results*. *Just. Sys., J.* 4(147).

- Gimeno, S.** (1987). Causas históricas de la ineficacia de la Justicia. En *The Eight World Conference on Procedural Law, Justice and Efficiency*. Kluwe: W. Wedekind.
- Kuhn, T. S.** (2006). *La estructura de las revoluciones científicas*. Bs. As.: Fondo de Cultura Económica.
- Miller, A. R.** (1984). *The August 1983 amendments to the Federal Rules of Civil Procedure: Promoting effective case management and lawyer responsibility*. Washington: Federal Judicial Center.
- Morello, A. M., Sosa, G. L. & Berizonce, R. O.** (1990). Códigos procesales en lo civil y comercial de la Provincia de Bs. As. y de la Nación. Tomo I (2ª ed). La Plata/Bs. As.: Librería Editora Platense/AbeledoPerrot.
- Neubauer, D.** (1978). *Judicial role and case management*. *Just. Sys. J.*, 4(223).
- Newman, J. O.** (1985). *Rethinking fairness: Perspectives on the litigation process*". *Yale L. J.*, 94(1644).
- Palacio, L. E.** . (1990). *Tratado de Derecho Procesal Civil*. Tomo II. Bs. As: AbeledoPerrot.
- Parodi, R. C.** (8 de febrero de 2009). Derecho procesal civil ¿Activismo o garantismo judicial? *EDial.com*
- Peckham, R. F.** (1981). *The federal judge as a case manager: the new role in guiding a case from filing to disposition*". *Calif. L. Rev.*, 69(770).
- Peyrano, J. W.** (1978). *El proceso civil*. Bs. As.: Astrea.
- Real Academia Española.** (2001). *Diccionario de la Lengua Española* (22ª edición). Madrid: Espasa.
- Resnik, J.** (1982). *Managerial judges*. *Harv. L. Rev.*, 96(374).
- Richey, C. R.** (1993). *Rule 16 revisited: reflections for the benefit of bench and bar*. *ALI-ABA*, C829(157).
- Rowe, T. D. Jr.** (2007). *Authorized managerialism under the Federal Rules - and the extent of convergence with civil-law judging*. *Sw. U. L. Rev.*, 36(191).
- Schwarzer, W. W.** (1978). *Managing civil litigation: the trial judge's role*. *Judicature*, 61(400).
- Sentís Melendo, S.** (1957). *El proceso civil. Estudio de la reforma procesal argentina*. Bs. As.: Ediciones Jurídicas Europa-América.
- Sprovieri, L. E. (2001-2002)**. El *case management* norteamericano. *Revista de Derecho Procesal*, Rubinzal-Culzoni Editores.

# EL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL EN LA IMPRONTA DE LA ORALIDAD Y LA GESTIÓN PROBATORIA

FRANCISCO AGUSTÍN HANKOVITS\*

## 1. Presentación

El Código Civil y Comercial ha consolidado legislativamente en el orden nacional el paradigma del activismo judicial con una mayor preponderancia de la participación del juez en el proceso. Ello fundamentalmente mediante la instrumentación de la oralidad —en un proceso que es igualmente de naturaleza mixta— lo que se evidencia con mayor rigurosidad en los procesos de familia, sin duda, por estar allí presente el orden público.

### 1.1. Oralidad

En ese sentido, el Código Civil y Comercial estipula, en el proceso de restricción a la capacidad, que el juez debe garantizar la inmediatez con el interesado durante el proceso y entrevistarlo personalmente antes de dictar resolución alguna, asegurando la accesibilidad y los ajustes razonables del procedimiento de acuerdo a la situación de aquel, conjuntamente con un letrado que preste asistencia (art. 35 CCyC). De igual modo, la sentencia debe ser revisada por el juez en un plazo no superior a tres años sobre la base de nuevos dictámenes interdisciplinarios y mediando la audiencia personal con el interesado (art. 40 CCyC).

En relación con el discernimiento de la tutela, **y para cualquier otra decisión relativa a la persona menor de edad**, el juez debe oír previamente al niño, niña o adolescente teniendo en cuenta sus manifestaciones en función de su edad y madurez (art. 113 CCyC).

En el trámite de divorcio, las propuestas que regulen sus efectos deben ser evaluadas por el juez, debiendo convocar a los cónyuges a una audiencia (art. 438 CCyC).

En la adopción acontece de idéntica manera, ya que en el procedimiento para obtener la declaración judicial de la situación de adoptabilidad es obligatoria la entrevista personal

---

\* Presidente de la Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial N° 2 de La Plata, Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.



del juez con los padres, si existen, y con el niño, niña o adolescente cuya situación de adoptabilidad se tramita (art. 609, inc. b, CCyC). De igual modo, en el juicio de adopción propiamente dicho, el juez debe oír personalmente tanto al pretense adoptado —y tener en cuenta su opinión según su edad y grado de madurez—, como a los pretensos adoptantes en audiencias privadas (art. 617, incs., b y e, CCyC).

Asimismo, en caso de desacuerdo entre los progenitores en relación al ejercicio de la responsabilidad parental, el juez debe resolver al respecto previa audiencia de los progenitores con intervención del Ministerio Público (art. 642 CCyC). Si uno o ambos progenitores se oponen a que el hijo adolescente inicie una acción civil contra un tercero, el juez puede autorizarlo a intervenir en el proceso con la debida asistencia letrada, previa audiencia con el oponente y del Ministerio Público (art. 678 CCyC).

En procesos ya de índole patrimonial, como la prenda de cosas, si hay motivo para temer la destrucción de la prenda o una notable pérdida de su valor, tanto el acreedor como el constituyente pueden pedir la venta del bien equivalente, y si se presenta ocasión favorable para ello se debe requerir la autorización judicial para así proceder, previa audiencia del acreedor (art. 2228 CCyC). A su vez, cuando por cualquier causa cesa el albacea designado y subsiste la necesidad de llenar el cargo vacante, lo provee el juez con audiencia de los herederos y legatarios (art. 2531 CCyC).

Ello pone de manifiesto la tendencia actual hacia la oralidad con presencia del juez, actuando los principios de inmediación y concentración procesal, y evitando los traslados y notificaciones inmanentes del proceso escriturario puro, con la consecuente dilación del iter procesal en términos de tiempo existencial de los litigantes y con un conflicto que se eterniza en sede judicial.

## 1.2. Carga y gestión probatoria

Sobre el tópico en análisis, el Código Civil y Comercial ha abundado en regulaciones tendientes a lograr uniformidad legal en los procesos respectivos, para lograr la vigencia real del derecho sustancial debatido en el ámbito del trámite adjetivo, en tiempo razonable.

Así, se dispuso en los procesos de familia que el impulso procesal está a cargo del juez, quien puede ordenar pruebas oficiosamente (art. 709 CCyC), y que se rigen por los principios de libertad, amplitud y flexibilidad de la prueba (art. 710 CCyC).

Se establece también que la carga de la prueba recae en quien está en mejores condiciones de probar (*idem*). De ese modo se consagra la postura solidarista en esta trascendental materia procesal (Falcón, 2014, t. X, p. 330).

En los procesos de índole estrictamente patrimoniales se legisla que la carga de la prueba del pago incumbe: a) en las obligaciones de dar y de hacer, sobre quien invoca el pago; b) en las obligaciones de no hacer, sobre el acreedor que invoca el incumplimiento (art. 894 CCyC).

Asimismo, en la responsabilidad por defectos ocultos que no existían al tiempo de la adquisición, preceptúa que la prueba de su existencia incumbe al adquirente, excepto si el transmitente actúa profesionalmente en la actividad a la que corresponde la transmisión (art. 1053 CCyC).

Por su parte, en la acción confesoria, al actor le basta probar su derecho de poseer el inmueble dominante y su servidumbre activa si se impide una servidumbre; y su derecho

de poseer el inmueble si se impide el ejercicio de otros derechos inherentes a la posesión. Si es acreedor hipotecario y demanda frente a la inacción del titular, tiene la carga de probar su derecho de hipoteca (art. 2265 CCyC).

En el proceso de daños específicamente, la carga de la prueba de los factores de atribución y de las circunstancias eximentes corresponde a quien los alega, excepto disposición legal en contrario (art. 1734 CCyC). La carga de la prueba de la relación de causalidad corresponde a quien la alega, excepto que la ley la impute o la presuma (art. 1736 CCyC), y la carga de la prueba de la causa ajena, o de la imposibilidad de cumplimiento, recae sobre quien la invoca (art. 1736 CCyC). A su vez, el daño debe ser acreditado por quien lo invoca, excepto que la ley lo impute o presuma, o que surja notorio de los propios hechos (art. 1744 CCyC).

Más allá de todo ello, conforme lo establece el art. 1735 CCyC, el juez podrá distribuir la carga de la prueba de la culpa, o de haber actuado con la diligencia debida, ponderando cuál de las partes se halla en mejor situación para aportarla. En tal caso, la citada norma dispone que, durante el proceso, el juez debe comunicar a las partes que aplicará dicho criterio, de modo de permitir a los litigantes ofrecer y producir los elementos de convicción que hagan a su defensa, lo que deberá instrumentar en proceso en la audiencia preliminar o la que haga sus efectos.

En efecto, dado que dicha previsión normativa sustancial no cuenta con la debida recepción en la ley adjetiva de algunos ordenamientos —como el de la provincia de Buenos Aires—, y hasta tanto se reformen en tal sentido los códigos procesales civil y comerciales, se considera que es en esta etapa preliminar —antes de la apertura a prueba de la causa— en la que el juez debe advertir a las partes acerca de las especiales exigencias probatorias que el caso conlleva (art. 34, inc. 5, y art. 36, incs. 4 y 5, CPCyCBA). En tal supuesto, el juez llamará a audiencia y hará saber a las partes si existieran especiales exigencias probatorias para alguna de ellas, más allá de intentar la conciliación o de requerir en la misma las explicaciones que estime necesarias al objeto del pleito (art. 36, inc. 4, CPCyCBA). En tal caso, suspenderá la audiencia y las partes, dentro del plazo fijado, podrán ampliar el ofrecimiento de pruebas. Una vez reanudada la audiencia preliminar se continuará conforme el objeto de la misma.

En los supuestos especiales de responsabilidad objetiva, como la de los establecimientos educativos en los que el titular del mismo responde por el daño causado o sufrido por sus alumnos menores de edad cuando se hallen o deban hallarse bajo el control de la autoridad escolar, y se exime solo con la prueba del caso fortuito (art. 1767 CCyC), o si median causas de extinción de la acción penal, o si la dilación del procedimiento penal provoca una frustración efectiva del derecho a ser indemnizado, no se suspende el dictado de la sentencia civil a la espera del fallo de sede represiva (art. 1775 CCyC). Ello conlleva que en la audiencia de vista de causa, o en aquella que se señale a ese efecto (art. 487 CPCyCBA), el juez deba contar con las copias certificadas de las actuaciones hasta allí realizadas.

La situación es pues más compleja en los procesos que cumplen la “función resarcitoria en la responsabilidad civil” (Falcón, 2014, t. X, p. 330).

Por último, cabe señalar que el Código Civil y Comercial también establece limitaciones probatorias, como en el art. 2270 (acciones posesorias); arts. 2473 y 2515 (testamentos); o determina la ley que rige la prueba (art. 2622, respecto del matrimonio celebrado en el extranjero).

## 2. Conclusión

En definitiva y como puede observarse, el Código Civil y Comercial enfatiza la actuación del juez en el marco del litigio con una tendencia cierta hacia la oralidad, además de regular distintos aspectos de la prueba —medios (*rectius*: fuentes), cargas, amplitud probatoria— lo cual exige un cambio de cultura organizacional en la gestión del trámite de los procesos judiciales, para de ese modo acompasar la vigencia cierta de los derechos sustanciales estatuidos en dicho ordenamiento legal y que se alegan vulnerados en sede jurisdiccional.

## Referencias bibliográficas

Falcón, E. M. (2014). *Tratado de Derecho Procesal Civil y Comercial*. Bs. As.: Rubinzal-Culzoni.

# ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL RETARDO EN LA CONCLUSIÓN DE LOS JUICIOS DE CONOCIMIENTO Y LA ORALIZACIÓN EN EL MARCO DE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES <sup>(1)</sup>

HÉCTOR OSVALDO CHOMER\* - JORGE SILVIO SÍCOLI\*\*

## 1. Introducción

El problema del retardo en la conclusión de los juicios de conocimiento, sea por medios anormales o por sentencia o acuerdos, preocupa a todos los operadores jurídicos y fundamentalmente a los litigantes.

Esa preocupación se enfoca o traduce en la desconfianza en los procesos, generalmente escritos y poco oralizados, que prevén los códigos rituales.

Ese inconveniente debe afrontarse desde dos frentes:

- a) *procurar identificar las mejores prácticas que permitan adoptar la legislación actual a fin de acelerar los procesos y/u orientarlos hacia la máxima oralidad, sin mengua del derecho de defensa en juicio; y*
- b) *señalar las posibles modificaciones recomendadas en base a las demoras identificadas a fin de permitir un proceso mayormente oralizado.*

Para formular un diagnóstico adecuado se ha efectuado un relevamiento destinado a detectar los eventuales motivos del retraso en el procedimiento escrito.

A tal fin se han revisado todos los expedientes a los que se les haya impuesto el trámite de los procesos de conocimiento previsto por el Código de Procedimiento Civil y Comercial de la Nación. Esa revisión comprende los expedientes ingresados durante el año judicial 2014 en los juzgados comerciales N° 3 y 10.

---

(1) Este artículo es contribución de la Academia de Intercambio y Estudios Judiciales.

\* Juez de Primera Instancia, Juzgado Nacional en lo Comercial N° 10, Poder Judicial de la Nación.

\*\* Juez de Primera Instancia, Juzgado Nacional en lo Comercial N° 3, Poder Judicial de la Nación.

## 2. Lo que surge del relevamiento

De ese relevamiento surge que el mayor retraso se registra en dos casos.

El primero obedece a la dificultad de la traba de litis y se ha comprobado que se trata de personas físicas demandadas.

El segundo se trata de procesos en los que el plazo de prueba se encuentra vencido sin que se hayan producido la totalidad de las pruebas ofrecidas.

## 3. Reflexiones primarias

En relación con la primera de las cuestiones referidas, hacemos notar que, a diferencia de lo que ocurre con las personas jurídicas alcanzadas por la regla establecida en el art. 153 CCyC, en tanto y en cuanto se tienen por válidas y vinculantes todas las notificaciones efectuadas en la sede inscripta, las personas humanas deben ser notificadas en su domicilio real sin que exista una disposición similar que permita soslayar esta carga que debe cumplirse sin excepción en el lugar de su residencia habitual (art. 73 CCyC).

Ahora bien, las dificultades que la práctica evidencia para notificar en el domicilio disponible por la parte actora, se acrecienta con un número indefinido de acciones que comúnmente se utilizan para dificultar la concreción de ese recaudo, lo que se traduce en el resultado referido con anterioridad.

Sería conveniente, entonces, que se analice la posibilidad de otorgar al domicilio que surge del Registro Nacional de las Personas un efecto similar al contenido en el ya comentado art. 153 CCyC, evitando de esta forma demoras recurrentes que obstan a la traba de la litis.

Va de suyo que esta formulación debería ser acompañada con disposiciones de orden público que faciliten el cambio de domicilio, sin generar demoras en aquellos que preservando sus derechos, concurren a ese organismo oficial frente a la necesidad de mutar su residencia por cualquier razón que lo pudiera justificar.

En cuanto a la segunda cuestión, observamos que el código de rito impone al juez su presencia en una audiencia preliminar en la que cuenta con facultades para establecer pautas procesales que pueden servir para encauzar el juicio por vertientes simplificadas que ayuden a una mejor o más pronta resolución (art. 360 CPCCN); no solo proponiendo fórmulas conciliatorias, sino también sugiriendo a las partes estructuras que permitan escalar gradualmente la etapa probatoria y solo en la medida que situaciones sobrevinientes lo tornen necesario. Agregamos, como anexo a esta aproximación expositiva de los problemas referidos, algunos ejemplos en los cuales se establecen disposiciones formales que evitan la sujeción rigurosa del régimen probatorio.

Esta oportunidad, contemplada por el plexo adjetivo vigente, permite un contacto mucho más efectivo con las partes e incluso con los auxiliares que se puedan requerir, posibilitando que el juez se sirva en función del propio avance de la causa, de una herramienta procesal —particular de cada causa—, idónea para alterar la secuencia temporal.

Además de ello, el art. 36 CPCCN también otorga al juez la facultad de convocar a las partes y a otros intervinientes. Esta disposición abre también un abanico de posibilidades para intentar la simplificación de acciones con acuerdo de las partes, y en vías de simplificar la secuencia y las etapas previstas en los juicios de conocimiento.

#### 4. Reflexiones secundarias

Otras alternativas, viables en el actual contexto, lo cual importa que para su implementación no serían necesarias reformas legislativas, si no, más simplemente, aplicar reglas que usualmente permanecen olvidadas o que, por novedosas, aún no han sido uniformemente aplicadas, se encuentra en:

- a) **La ley 26.993.** *En este caso, para oralizar el proceso, el juez, en uso de sus facultades provistas por el art. 319 CPCCN, puede optar válidamente por un trámite acotado pero que resguarda el derecho de defensa en juicio.*

*Así, en supuestos en que se ventilan asuntos de consumo, el art. 76 CPCCN prevé que, mientras sea creado el fuero de consumo, los juzgados competentes podrán aplicar las reglas procesales que instituye dicha legislación. Son muchas las posibilidades que plantean dichas reglas novedosas. Incluso para superar la dificultad que pudiera presentarse en la notificación de la demanda y la traba de la litis. El sistema de notificaciones electrónicas, sumado a la idea de que tales comunicaciones serán válidas si se formulan en ciertos domicilios registrados (AFIP, RNP, etc.), podrán, como también se señaló antes, facilitar y acelerar el proceso y su consecuente conclusión.*

- b) **El vencimiento del plazo de prueba.** *Advertimos que el problema del vencimiento del plazo de prueba sin haberse producido la totalidad de las probanzas ofrecidas puede solucionarse por medio de la aplicación del art. 36, inc. 1, CPCCN.*

*Bastaría que, al abrir a prueba el expediente, el magistrado fijara el plazo de producción en treinta días o menos según el caso, y advertirse a las partes que una vez vencido dicho plazo pasará al siguiente estadio, salvo que se justificara la demora en acontecimientos ajenos a las partes (por ejemplo: la demora en responderse un exhorto ya diligenciado o el retardo en remitir una causa cuyo trámite impide la remisión), o fuera imprescindible recibir dicha prueba, para lo cual bien podrían darse unos pocos días más de extensión que no superasen el tope del art. 367 CPCCN (en total, cuarenta días máximo). No justificada la demora, el juez, válidamente podría dar por concluido el plazo de prueba y mandar seguir adelante (art. 36, inc. 1, CPCCN).*

- c) **Las pericias técnicas.** *Finalmente, no soslayaremos un problema recurrente referido a la falla en la presentación de las peritaciones o sus defectos, que llevan a una cadena interminable de aclaraciones e impugnaciones.*

*En primer lugar, es de notar que, presentada la pericia, la secuencia se cierra con el traslado a las partes y las explicaciones o impugnación, no debiendo extenderse por fuera de lo previsto en el art. 473 CPCCN.*

*Consideramos flexible la manda del artículo referido, por la cual el perito puede ser convocado a audiencia a fin de dar explicaciones. Eso podría permitir concentrar los actos de presentación de la peritación y explicaciones en una misma audiencia y cerrar allí todo debate al respecto, sin la posibilidad de la extensión innecesaria que propone el procedimiento escrito.*

*Pero además, es bueno recordar que existe la posibilidad, poco utilizada, del dictamen inmediato (art. 474 CPCCN), por el cual el juez puede acelerar los plazos. Esta posibilidad debe ser cautelosa, prudentemente analizada y consecuentemente aplicada, pero como se ve, permitiría acelerar notablemente la secuencia probatoria.*

*Es obvio que, además de todo aquello y para desdibujar la lentitud del proceso será necesario que, al proveer la peritación, sean despejados eventuales óbices. Por ejemplo,*

*en la contable es importante que las partes declaren bajo juramento dónde y cuándo podrán ser examinados sus libros a fin de evitar desencuentros que dilaten la presentación de las conclusiones del experto.*

*Y, además, será relevante advertir que cualquier omisión, retaceo u obstáculo que las partes impongan a la actividad pericial será considerado antecedente desfavorable a la pretensión o defensa, según fuera el caso. Porque eso tiende a evitar desatenciones o actuación voluntaria impeditiva con el consiguiente retraso que ello supone.*

## **5. Breve corolario**

Como se nota, el procedimiento tradicional o básicamente escrito puede ser mejorado, en el caso de los conflictos vinculados al consumo, con directa adopción del sistema de la ley 26.993 (art. 76 de dicha ley y la facultad del art. 319 CPCCN). En otros casos, el mismo derecho procesal argentino hoy vigente provee soluciones alternativas que permiten oralizar actos o secuencias que por tradición, comodidad o imposibilidad de hecho (falta de lugares adecuados para las audiencias, cantidad de causas en trámite, etc.), no son usualmente utilizadas para un mejor y más adecuado rendimiento.

Es nuestra esperanza que estas observaciones sirvan para aplicarlas directamente o, por lo menos, sean útiles para abrir un debate que lleve a fértiles conclusiones que nos permitan mejorar el proceso en garantía del derecho constitucional de defensa en juicio.

## CONSEJOS PARA JUECES CONCILIADORES

JORGE W. PEYRANO\*

Desde mediados de los 90, en diversas exposiciones (inicialmente, sobre “técnicas de conciliación” el 11 de noviembre de 1993 y que tuviera por destinatarios a los jueces de primera instancia y de la Corte Superior de Lima; y el 12 de noviembre de 1993 a los jueces de primera instancia y miembros de la Corte Superior de Arequipa) venimos dando algunos consejos que son producto de nuestra experiencia, durante varios años, en el desempeño del rol de “juez conciliador”.

Nuestro contacto con el tema proviene de nuestro ejercicio de la judicatura, primero como juez de primera instancia, y luego como integrante de una Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial. Por ello, pensamos (y deseamos) que lo que hemos aprendido quizá pueda ser aplicado con buen resultado por otros miembros del aparato judicial.

Entonces, estas sugerencias han sido probadas en la praxis pero —claro está— el país invertebrado en el que vivimos no asegura que la prédica conciliatoria (y los consejos que aquí proporcionamos) puedan tener igual éxito en todas y cada una de las diversas regiones en que se parcela el quehacer judicial argentino. Las resumimos aquí:

- *Conocer las actuaciones.*
- *Informar a las partes.*
- *Procurar la presencia personal de las partes y sus letrados.*
- *Asegurar la confidencialidad.*
- *Reducir la litis a términos económicos concretos.*
- *Evitar diálogos.*
- *Colaborar activamente en la búsqueda de fórmulas de conciliación.*
- *Agotar la instancia conciliatoria.*
- *Explorar acuerdos parciales.*
- *Usar cláusula resolutoria.*

---

\* Abogado. Doctor en Ciencias Jurídicas y Sociales. Vocal de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de Rosario. Profesor de derecho procesal.



**Conocer las actuaciones.** Resulta fundamental para un desarrollo exitoso de la audiencia conciliatoria que, previamente, el juez interviniente haya tomado un cabal conocimiento de las respectivas actuaciones. Muchas veces se frustra una gestión conciliatoria a raíz de que el desconocimiento del contenido del expediente le impide al magistrado proponer fórmulas transaccionales y conducir adecuadamente la audiencia.

**Informar a las partes.** El magistrado debe poner en conocimiento de los litigantes las consecuencias de todo tipo (económicas, lapso que puede demorar la dilucidación final del pleito, cuantía de las costas devengadas y a devengarse, etc.) que para ellas puede acarrear la prosecución de la causa. Ello debe realizarse con la máxima prudencia a fin de que no puede sentirse “presionados” por el magistrado en orden a una conciliación que no los satisface.

Quizá, convenga recalcar —por boca del magistrado— que la meta de la gestión conciliatoria no es hacer justicia sino concederles seguridad a las partes; y que para obtener esto último deben pagar una suerte de “prima” representada por el sacrificio recíproco de pretensiones y aspiraciones. En tal sentido, es importante que una vez acercadas las partes, y próximas ya a autocomponer el litigio, se las invite a ausentarse del recinto (en compañía de sus letrados) donde se desarrolla la audiencia, para que puedan discutir y reflexionar, en total libertad, la conveniencia (o no) de conciliar y los términos económicos del acuerdo.

**Procurar la presencia personal de las partes y sus letrados.** Lo indicado presupone que han comparecido personalmente (que es lo que corresponde) las partes sustanciales y sus letrados (Alvarado Velloso, 1982, p. 267), y pensamos que la presencia de ambos es crucial para el buen destino de la gestión conciliatoria. Es que solo la asistencia personal de los contendientes permite que estos tomen cabal nota de las concomitancias del pleito. Además, deviene casi imposible en la práctica arribar a una conciliación intentada con base exclusivamente en la presencia de los representantes letrados de las partes. Es que, por lo común, llegados los mismos a la discusión de las bases económicas, manifiestan carecer de instrucciones, la necesidad de consultar al comitente, etc.

Por otra parte, creemos que —como regla— es menester también la presencia de los profesionales forenses participantes. Además de la confianza que ello genera en sus comitentes, posibilita también que pueda debatirse sobre temas, tantas veces decisivos para la gestión conciliatoria, como el de la distribución de las costas y el de los montos de los honorarios devengados.

**Asegurar la confidencialidad.** En otro orden de cosas, es imperioso asegurar a las partes que nada de lo que se diga o se proponga en el curso de la audiencia conciliatoria será tenido en cuenta al momento de resolver la causa, si es que la diligencia no llegara a prosperar. Más aún: se asegurará que las manifestaciones que puedan ser vertidas por los litigantes en el curso de una audiencia (como es la de conciliación), que por sus características suele dar motivo a explosiones de ánimo, no saldrán del recinto del tribunal y que su “confidencialidad” será preservada.

**Reducir la litis a términos económicos concretos.** Salvo supuestos de excepción, los pleitos son reducibles a una ecuación económica y a ello debe tender el juez conciliador. Pero la ecuación debe ser concreta; vale decir que, por ejemplo, debe requerirse del actor que reclame el valor locativo de un inmueble ocupado por uno solo de varios condóminos que concrete en cuántos pesos estima su pretensión. La experiencia indica que la percepción clara de cuánto se puede ganar o perder, favorece los acercamientos entre las partes y, sobre todo, el “regateo”, que casi invariablemente se produce después de cruzadas las primeras ofertas.

**Evitar diálogos.** En primer lugar, creemos recomendable que el magistrado que preside la audiencia proscriba como regla que las partes sustanciales dialoguen entre sí; máxime cuando intenten hacerle saber su propia “historia” de la causa, en vez de abocarse a la tarea de verificar si resulta posible alguna solución transaccional. Habitualmente los litigantes traen consigo una carga de enconos personales que pueden brotar y recrudecer como consecuencia de imputaciones recíprocas, con el consiguiente quiebre del delicado “puente de plata”, tendido hasta entonces por el juez conciliador. Ni qué hablar, por supuesto, de que los letrados se explayen sobre el mérito jurídico de sus argumentaciones y posiciones, puesto que tales disquisiciones no constituyen el objetivo de una audiencia de conciliación.

**Colaborar activamente en la búsqueda de fórmulas de conciliación:** Esta tarea es la que tradicionalmente da pie a la tacha de prejuizgamiento en que habría incurrido el juez de la causa. Previsoramente, el art. 36, inc. 2, apart. a) del Código Procesal dispone que: “La mera proposición de fórmulas conciliatorias no importará prejuizgamiento”. Claro está que, tratándose de otras leyes procesales civiles no tan previsoras, la solución debe ser la misma (Alvarado Velloso, p. 265).

De todos modos, creemos que el juez conciliador debe ser extremadamente prudente en la materia, evitando en todo momento generar suspicacias que contribuirán al fracaso de la gestión. Por ello es que, quizá, como regla no sea del todo aconsejable que el tribunal proponga derechamente cuánto debería abonar el demandado o a cuánto debería renunciar el actor, sino más bien, su actividad debe apuntar a esclarecer a los litigantes acerca de las posibilidades conciliatorias no advertidas por los mismos. Así, *v. gr.*, si se debate sobre la propiedad de un inmueble, indicarles la posibilidad de enajenarlo y repartirse el precio en porcentajes que acordarán. Por lo susodicho, es que no estamos del todo persuadidos de las ventajas del sistema utilizado en otros países, consistente en imponerle al magistrado interviniente el deber de proponer una “formal” (permítasenos la expresión) fórmula conciliatoria en el curso de la audiencia respectiva. Es que ello:

- a) Casi siempre redundará en la proposición de quitas o sacrificios numerarios concretos que pueden llegar a predisponer desfavorablemente a las partes acerca de la imparcialidad del juez.*
- b) No parece adecuado que el juez proponga a las partes que, rígidamente, acepten o rechacen una fórmula conciliatoria, de modo tal que resulte insusceptible de cambios. Parece más conveniente que la fórmula de conciliación sea configurada entre todos mediante ofertas, contraofertas y negociaciones de las partes y del tribunal, a que, en cambio, este “cierre el debate” y les imponga a los contendientes una fórmula conciliatoria a la que solamente podrán “tomar o dejar”.*

**Agotar la instancia conciliatoria.** En todo momento, el juez conciliador debe procurar aprovechar lo más posible la audiencia de conciliación. Es decir que, *v. gr.*, no debe arredrarse ante una inicial falta de voluntad conciliatoria. Además —y siempre y cuando exista una chance más o menos cierta de que el éxito corone el acercamiento logrado— debe estimular y alertar el “regateo” entre los contradictores. No se trata de transformar al tribunal en un “bazar persa”. Es que no hay tal. El ámbito de la audiencia de conciliación puede admitir sin falsos rubores tal actividad que, en definitiva, contribuye a lograr una finalidad que es de interés general: descomprimir los estrados judiciales de causas susceptibles de ser autocompuestas. Siempre dentro de lo que es el tema del epígrafe, nos parece provechoso señalar que, aun cuando se arribara a la conclusión de que la litis

principal no puede ser objeto de conciliación, todavía podrían serlo cuestiones accesorias o conexas (v. gr., la carga de las costas, la decisión de un incidente pendiente, la suerte de un rubro en particular, etc.) y, entonces, la actividad del juez conciliador debe tender a intentar una conciliación parcial.

**Explorar acuerdos parciales.** Si se ha convocado a las partes para procurar la solución integral de la litis siguiendo el brocardico “quien puede lo más puede lo menos”, el magistrado interviniente todavía podrá intentar algún acuerdo parcial sobre alguna cuestión vinculada a la causa. De todos modos, se nos ocurre conveniente —respetando así el *clare loqui*— (Peyrano, 1991; 1992) que el decreto de convocatoria a conciliación aclare que podrá intentarse la conciliación integral o parcial de la litis.

**Usar cláusula resolutoria.** Debe considerarse la conveniencia de incluir, en su caso, una cláusula resolutoria en el acuerdo conciliatorio concertado *ad referendum*. Suele ocurrir que los participantes de la audiencia de conciliación estén muy próximos a aceptar una fórmula conciliatoria, pero que se muestren renuentes a suscribirla en virtud de pluralidad de motivos que determinan que deba acordarse una suerte de “cuarto intermedio”. Tales motivos pueden ser, entre otros, los siguientes:

- a) *Necesidad de consultar a otras instancias por más que se cuente con la suficiente representación como para decidir per se. Ello sucede tanto tratándose de asociaciones (grandes empresas, clubes sociales, etc.) donde si bien el representante legal podría resolver jurídicamente por sí y ante sí, de todas maneras reporta a una instancia superior (directorio, comisión directiva, etc.).*
- b) *El representante legal cuenta con instrucciones que no serían cumplidas, si es que se celebra el acuerdo conciliatorio en cuestión; por lo que debe requerir nuevas instrucciones.*
- c) *Necesidad de alguna de las partes de recabar datos acerca de si puede obtener asistencia financiera para cumplir con sus obligaciones derivadas de la conciliación o, simplemente, deseo de reflexionar más serenamente y sin las urgencias propias de la instancia conciliatoria.*

Ante tales hipótesis u otras análogas, la experiencia enseña que, por lo común, la concesión de “nueva audiencia” se traduce en el fracaso de la gestión. En cambio, habitualmente ella fructifica y se consolida cuando el litigante “con dudas” de todos modos suscribe la conciliación, reservándose todas las partes la facultad de resolver unilateralmente el acuerdo (y pedir el dictado de la resolución respectiva) dentro de un lapso que pactarán (habitualmente entre 5 y 10 días hábiles) bajo expresa prevención de que el silencio guardado durante dicho término determinará la firmeza e irrevocabilidad de lo acordado. De tal manera, se facilita la gestión conciliatoria y se les ahorra a todos (jueces, partes y letrados) las molestias y pérdidas de tiempo, inherentes a la celebración de una segunda audiencia de conciliación.

## Referencias bibliográficas

Alvarado Velloso, A. (1982). *El juez. Sus deberes y facultades*. Buenos Aires: Depalma.

Peyrano, J. W. (18 de diciembre de 1991). “Una imposición procesal a veces olvidada: el *clare loqui*”. En *JA*.

----- (1992). Del “*clare loqui*” (hablar claro) en materia procesal. En *LL*, 1992-B, 1159.

# EL DESAFIO MÁS ACTUAL DE LA JURISDICCIÓN: SU FUNCIÓN CONCILIATORIA EN LOS PROCESOS SOMETIDOS A ORALIDAD

AMALIA FERNÁNDEZ BALBIS\*

## I. Introducción

Para cuando el lector pase revista a estas líneas ya serán muchas las jurisdicciones que habrán comenzado la tarea de poner en marcha el proyecto de oralidad que divide al proceso civil en dos audiencias (la preliminar y la de vista de causa), en cuyo marco la primera consigna para el juez es, precisamente, instar a una conciliación (Chayer & Marcet, 2016).

Para hacer posible ese avenimiento amigable entre las partes, vigorizado con una oralidad que intenta sacar mayor provecho de la intermediación, es preciso revisar cuáles son los pasos para su debida preparación, qué se puede hacer para optimizarla, con qué herramientas cuenta el magistrado en ejercicio de ese aspecto de su jurisdicción.

Cabe señalar que la experiencia de nuestro país no constituye un hecho aislado. En el continente americano, Uruguay, Ecuador y Colombia han iniciado hace tiempo el camino de la oralidad, inspirados en el *Código Modelo Procesal Civil para Iberoamérica*, que instaura un régimen de procesos por audiencias, optando por un modo de actuar dialogado, en presencia conjunta de los sujetos del proceso, lo que posibilita el contacto directo o inmediato entre ellos para llevar a cabo las funciones procesales guiados por la máxima de la cooperación. En Brasil, el referido modelo de diálogo horizontal entre las partes se destaca como complemento del contradictorio clásico de acción-reacción entre sujetos enfrentados (Simón, 2016).<sup>(1)</sup>

Ese mismo modelo se ha impuesto en México, consagrando procesos por audiencias no delegables, con intermediación real o virtual, concentración y publicidad (Gómez Fröde en dos Santos Lucon *et. al.*, 2016), al igual que en la Península Ibérica, en España y Portugal.

Sin miramientos, y con la confianza depositada en los magistrados, la doctrina, leyes y proyectos legislativos en materia procesal civil han optado por un modelo de juez activista, partícipe directo de todo el curso de la litis, que persigue junto a las partes la consecución

---

\* Jueza Civil y Comercial de San Nicolás, Provincia de Buenos Aires. Docente de grado de Teoría General del Proceso (UCA, Rosario) y de posgrado en Derecho Procesal Civil.

de los fines naturales de todo proceso —entre ellos, los conciliatorios—. Tal el caso de los códigos procesales civiles provinciales de Tierra del Fuego, La Pampa, Río Negro, Entre Ríos, San Juan, Santa Cruz y de las reformas introducidas en el de la provincia de Buenos Aires, en el Código Procesal Civil de la Nación (en adelante, CPCCN), y en los de la provincia de Corrientes, Formosa y Chaco. Ello, más allá del propio Código Civil y Comercial (en adelante, CCyC) —ley 26.994— que, en sus decenas de normas de materia procesal, reconoce amplias facultades al juez (de los Santos en dos Santos Lucon *et. al.*, 2016).

El activismo judicial tiene por notas el ser realista; la plena conciencia de cuál es el fin de todo proceso civil; las nuevas formas de cumplir la faena judicial; el ejercicio de la jurisdicción preventiva; la calidad de ser creativo y de no privilegiar a la demandada; la búsqueda razonable y acotada de la verdad histórica; el no trepidar en depositar en manos de los jueces la facultad de dictar pruebas de oficio; el prohiar la regla que proscribiera el abuso en el ámbito del proceso civil; y la confianza en los jueces (Peyrano J. & Peyrano F., 2016).

## 2. La función jurisdiccional conciliatoria

En general, toda la doctrina señala la ventaja de que los conflictos se solucionen extrajudicialmente. Ya decía Augusto Morello que si “se ataja” el conflicto antes de que este ingrese (como controversia) a los tribunales, se logra un resultado positivo y más conveniente. Es que el proceso judicial ante los tribunales del Estado tiene que ser la última alternativa cuando se agotaron los medios para solucionar un conflicto de manera extrajudicial.

El rol del abogado hoy, entonces, no se limita a intervenir en los procesos ante los tribunales; su función es contribuir, en la medida de las posibilidades, a solucionar los conflictos. En tal sentido, quien patrocina o representa a una de las partes debe conocer profundamente los intereses de su cliente y explicarle la importancia de que comprenda los intereses de la otra, para poder negociar y tratar de encontrar soluciones que satisfagan a ambas.

Con ese norte, la conciliación es el acto procesal celebrado ante el juez de la causa o ante un funcionario especializado, convocado a fin de que las partes, junto con aquel, lleguen a un acuerdo que ponga fin al pleito. La presencia del juez o del funcionario autorizado permite que ciertas cuestiones que no pueden ser objeto de negociación privada ni de mediación, sí lo sean de conciliaciones válidas.

En algunas legislaciones, como la de la vecina República del Paraguay, el Código Procesal Civil contempla, inclusive, la expresa posibilidad de que las partes lleguen a acuerdos parciales (aun cuando el resultado de la conciliación no ponga fin al pleito). En tal caso, se lo ejecuta en lo pertinente, continuando el proceso en cuanto a las pretensiones pendientes (art. 170 del CPC Paraguay). Su art. 15, inc. g, alude al deber de los jueces de procurar que los litigantes pongan término a sus diferencias mediante avenimiento amigable y que, a este efecto, puedan convocarlos a su presencia en cualquier estado del juicio. Es que, como lo expresara en las últimas *Jornadas Brasileñas de Derecho Procesal* la brasileña Ada Pellegrini Grinover (2016), el proceso no solo involucra a las partes, sino también al Estado.

Estamos convencidos de que la actual fórmula en materia de oralidad, que reúne como notas a la inmediatez, publicidad, concentración, colaboración, buena fe procesal y a un principio dispositivo flexible propio de una nueva Teoría General del Proceso (Pellegrini

Grinover, 2016) debe transitar —necesariamente— de la mano de una conciliación bien ejercitada. Así también, que estamos presenciando un verdadero cambio en la cultura de la litigación para el cual hay que estar preparados.

Como lo expresáramos, para lograr buenos resultados es importante la preparación del juez.

¿Qué podemos hacer para optimizar la conciliación? ¿En qué consiste la tarea preparatoria que debe hacer el magistrado?

### **3. Condiciones y pasos para una conciliación eficiente**

En primer término, es esencial la comparecencia de las partes, cuestión que constituye un deber procesal y cuya providencia resulta irrecurrible (Peyrano, J., 2010-2).

Para ello, se impone que se las notifique con suficiente anticipación y, si es posible, que se recurra al apoyo del teléfono para confirmar la asistencia (al menos, al principio del cambio de gestión que estamos experimentando). Su uso es el típico ejemplo de las “nuevas aplicaciones de viejas tecnologías”, que se fundamenta en los principios de economía procesal y amplitud de los medios de comunicación (Labrada Pelayo & Coucarde, 2008).

En la cédula, se le hará saber al profesional no solo la necesidad de contar con facultades suficientes para celebrar acuerdos conciliatorios, sino también las consecuencias de su incomparecencia. En tal sentido, consideramos que podría ser efectivo mencionar la sanción contenida en el art. 35, inc. 3 CPCCN (y su correlativo del CPCCBA), que refiere a la potestad de los jueces de aplicar correcciones disciplinarias. El importe de las multas lo fija la Corte Suprema de Justicia de la Nación (o la Suprema Corte de Justicia, en el caso de Buenos Aires) y su ejecución corresponde —por el momento— a los representantes del Ministerio Público Fiscal ante las respectivas jurisdicciones (o departamentos judiciales, según el CPCCBA) (Fernández Balbis, 2016<sup>a</sup>).

Así también, será necesario hacer saber que la parte que injustificadamente no compareciere a la audiencia preliminar: 1) no podrá plantear en lo sucesivo cuestión alguna respecto de las resoluciones que se pronuncien en el curso de la audiencia; 2) se estará a la determinación judicial que allí se haga, de los hechos controvertidos que deberán ser materia de prueba; 3) quedará notificada de todas las decisiones que el tribunal adopte en el caso.

En segundo término, será indispensable que el juez prepare cuidadosamente el acto de la audiencia preliminar, con la previa lectura detenida de la causa, apuntando cuáles son los hechos controvertidos y cuáles los intereses de las partes, para enfocar en ellos a la hora de iniciar el diálogo.

Hecha esa lectura serena y a conciencia, será útil para el magistrado contar con antecedentes jurisprudenciales en los que se hubiera abordado una situación semejante —ya sean fallos propios o de Tribunales de Alzada—, porque ese material le permitirá tener a mano datos objetivos que facilitarán los acuerdos de las partes sobre la base de lo real y posible, muchas veces alejado de lo ideal o dudosamente factible.

Demás está decir que, en materia de indemnización de daños y perjuicios, la existencia de un informe médico pericial podrá ser útil a la hora de “acercar un número”. Es que, si bien este carece de valor probatorio ya que ha sido elaborado sin el contralor de la parte

accionada en el marco del debido proceso (y no se equipara con el del dictamen producido por el perito designado judicialmente, con ajuste a las normas relativas a la prueba pericial), ello no es obstáculo para que en esa audiencia preliminar se lo considere como pauta para una conciliación o transacción —que es, en definitiva, la finalidad de un sistema judicial que aspira a ser eficiente y abierto (Fernández Balbis, 2016<sup>b</sup>)—.

Así también, deberá el juez contar con la causa penal que fuera solicitada en la misma oportunidad en que se dictó el auto de apertura del proceso y con cualquier informe que pudiera allegarse en tanto pueda ser de interés para la solución del caso.

Seguidamente, y dando por descontado el puntual inicio del acto, será de utilidad seguir algunos consejos que Jorge Peyrano (2002) reseña para el juez conciliador:

- a) *informar a las partes sustanciales presentes los alcances y fines de la audiencia de conciliación, resultando necesaria su asistencia personal y la de sus letrados, y el resguardo del principio de confidencialidad;*
- b) *tener en cuenta que la litis debe reducirse a términos económicos concretos;*
- c) *procurar que en la audiencia de conciliación los participantes eviten ciertos diálogos o manifestaciones que podrían hacer quebrar el delicado “puente de plata” tendido hasta entonces por él;*
- d) *desarrollar una colaboración activa en la búsqueda de fórmulas de conciliación, las que no importarán prejuizgamiento;*
- e) *agotar la instancia conciliatoria, procurando aprovechar lo más posible la audiencia, al menos para resolver cuestiones accesorias o conexas (por ejemplo, la carga de las costas, la decisión de un incidente pendiente, la suerte de un rubro en particular, etc.).*
- f) *incluir, en su caso, una cláusula resolutoria en el acuerdo conciliatorio concertado “ad referendum”. Si el litigante exhibe dudas o se muestra renuente a suscribir una fórmula conciliatoria, mediante esta cláusula todas las partes pueden reservarse la facultad de resolver unilateralmente el acuerdo (y pedir el dictado de la resolución respectiva), dentro de un lapso que pactarán (cinco o diez días), bajo expresa prevención de que el silencio guardado durante dicho término determinará la firmeza e irrevocabilidad de lo acordado.*

De igual modo, será útil para las partes y los letrados tener presente las denominadas “Reglas de Harvard para la negociación” (Ury, 1993) que pueden resumirse así:

- a) *la negociación realizada en el marco de la audiencia de conciliación en intereses debe centrarse en deseos y preocupaciones de las partes y no en sus respectivas posiciones. Es decir, “¿por qué quiere algo?” y no “¿qué quiere?”. Tal método de negociación debe juzgarse conforme a tres objetivos: i) conducir a un acuerdo sensato; ii) ser eficiente; iii) mejorar (o, al menos, no deteriorar) la relación de las partes;*
- b) *esa negociación propia de la audiencia preliminar exige preparación previa: se debe conocer la oferta que se piensa hacer, saber adónde se quiere llegar, prever objeciones y preparar respuestas;*
- c) *cada parte debe saber cuáles son sus alternativas ante el fracaso de un acuerdo negociado, medir el precio del fracaso y analizar el costo-beneficio de la sesión;*

- d) se debe involucrar al oponente en la solución del conflicto, permitiendo su participación en la elaboración de esa solución. Es preciso lograr ponerse en el lugar del otro y valorar las consecuencias que pueden tener para él la oferta que se le hace;
- e) la forma que se utiliza para comunicarse es fundamental. Se aconseja comenzar hablando de temas generales que faciliten la comunicación y hablar en forma clara. Se puede manifestar lo que uno siente pero sin atacar directamente. Así también, no se debe dañar la imagen del contrario (en el caso, frente al juez y de las personas que participan de la audiencia). Las emociones son consideradas enemigas del análisis. Es natural, y hasta predecible, la aparición de enojo y negación. La irracionalidad no estaría en ese comportamiento, sino en no esperarlo y en no saber detenerlo a tiempo;
- f) es preciso crear opciones para la solución del conflicto;
- g) es necesario evitar tácticas engañosas, obrar de buena fe y generar confianza;
- h) el diseño de acuerdos debe ser duradero (de modo que ponga fin al conflicto), y sea de fácil comprensión y de cumplimiento posible.

#### **4. Cierre**

La actividad conciliatoria supone que las partes se encuentran situadas en el mismo plano ante la obligatoria presencia del juez facilitador, un auxiliar que los ayuda en la relación para establecer un diálogo y que debe contar con cierta experiencia, ser paciente y prudente, y saber escuchar. Dado que la conciliación busca terminar con el conflicto, no debe dejar “cabos sueltos” que conduzcan al fracaso o que reabran el debate que pretende cerrarse.

La jurisdicción, en su concepto más actual, ya no es más ejercicio de poder sino función y actividad de garantía de acceso a la justicia para la solución de conflictos. Su objetivo —hoy— es pacificar con justicia. Y para ello es necesario prepararse.

#### **Referencias bibliográficas**

- Chayer, H. & Marcet, J. P. (Coords.) (2016). *Nueva gestión judicial. Oralidad en los procesos civiles*. Buenos Aires: Ediciones SAJJ.
- dos Santos Lucon, P; de Carvalho Aprigliano, R; Hecker da Silva, J.; Vasconcelos, R; Orthmann, A. (Coords.) (2016), *Processo em jornadas. XI Jornadas Brasileiras de Direito Processual y XXV Jornadas Ibero-americanas de Direito Processual*. San Pablo: Editora Juspodivm.
- Fernández Balbis, A. (diciembre, 2016<sup>a</sup>). El deber de comparecer a las audiencias de los procesos sometidos a la oralidad: Una propuesta de ejecución de la sanción ante el incumplimiento. *LL. Suplemento Doctrina Procesal*, 77, AR/DOC/3555/2016.
- Fernández Balbis, A. (agosto, 2016<sup>b</sup>) El informe médico pericial y su posible consideración en el proceso de daños. *LL. Suplemento Doctrinana Judicial Procesal*, 04/08/2016, AR/DOC/2212/2016.
- Labrada Pelayo, A.; Courcade, C. & De Cara, A. (2008). *Manual de gestión para el servicio de justicia*. Rosario: Nova Tesis.
- Pellegrini Grinover, A. (2016). *Ensaio sobre a processualidade. Fundamentos para uma nova teoria geral do processo*. Gazeta Jurídica.



**Peyrano, J.** (2002). *Procedimiento Civil y Comercial 1. Conflictos procesales. Cartilla para jueces conciliadores*. Rosario: Juris.

**Peyrano, J. W. & Peyrano, F. J.** (24 de febrero de 2016). El activismo judicial. *ED*.

**Peyrano, Jorge W.** (2010-2). Anotaciones sobre la gestión conciliatoria. Estímulos y predisponentes. La llamada pericial prevalente. *Derecho Procesal 2010-2*.

**Simón, L. M.** (2016). Balance sobre la influencia del Código Modelo Procesal Civil para Iberoamérica en los diversos países. Informe Nacional de Uruguay. En P. H. dos Santos Lucon, R. de Carvalho Aprigliano, J. P. Hecker da Silva, R. Vasconcelos, A. Orthmann (Coords.) *Processo em jornadas. XI Jornadas Brasileiras de Direito Processual y XXV Jornadas Ibero-americanas de Direito Processual*. San Pablo: Editora Juspodivm.

**Ury, W.** (1993). *iSupere el no!* Bogotá: Norma.

# FUNDAMENTOS TEÓRICOS-LEGALES DE LA ORALIDAD EFECTIVA EN RELACIÓN CON LA DEBIDA MOTIVACIÓN JUDICIAL

FRANCISCO AGUSTÍN HANKOVITS\*

La individuación del *thema probandum*, que en el modelo de proceso regido por el principio dispositivo se da esencialmente con base en las alegaciones de las partes, consiste en la formulación de hipótesis relativas a la veracidad o falsedad de los hechos jurídicamente relevantes y que son controvertidas por aquellas. Asimismo, cabe poner de relieve que la individuación de la *quaestio facti* está vinculada dialécticamente con la de *quaestio juris* (Taruffo, 2011).<sup>(1)</sup>

Determinar el grado de veracidad inherente al *factum probandum* con base en los elementos de conocimiento de los que dispone el juez en el proceso, va a constituir la verdad judicial de los hechos sobre la cual va a aplicar el juicio de derecho para componer la litis. A su vez, cabe señalar que lo que es valorativo es la subsunción de hecho en la norma (así como la valoración de esta) y no la verificación de la veracidad o la falsedad del hecho (Taruffo, 2011), a lo que el juez no puede renunciar dada la trascendencia que ello conlleva para la recta administración de la Justicia.

La presencia del juez en la audiencia de la producción de la prueba pone en valor la finalidad cognoscitiva en relación con la adecuada estructuración del juicio de hecho y en sus manifestaciones concretas —aspecto fundamental de la verificación de los hechos conducentes para la construcción de la justa decisión, en tanto está destinado a formar parte de la estructura dialéctica del razonamiento decisorio—. Asimismo, la referida presencia del juez en la audiencia de la producción de la prueba aleja al magistrado del modelo burocrático de prestación del servicio de Justicia, contribuyendo así a lograr una mayor legitimidad social de la función pública que ejerce.

En efecto, una sentencia que abastezca el estándar constitucional y convencional

... debe fundarse en la verdad de los enunciados integrantes de la *quaestio facti*, veracidad que permitirá formar la certeza moral necesaria para trazar la correspondencia entre los enunciados fácticos verdaderos y la existencia o inexistencia de los hechos, y la posterior corrección lógica en

---

\* Director académico de la Academia de Intercambio y Estudios Judiciales (AIEJ).

la labor de interpretación y aplicación de la norma en la *quaestio iuris*, tras la oportuna dialéctica de la *quaestio facti* con ella (...)

En esta tarea lo primero que debemos advertir es la importancia que tiene la *quaestio facti* en el conjunto de la estructura de la motivación judicial, especialmente en la correcta integración de los elementos que configuran los fundamentos de derecho que justifican la decisión judicial (Aliste Santos, 2011, pp. 287-288).

Fundar la sentencia es justificarla. Y ese proceso no se satisface con la sola referencia a los textos legales y citas doctrinarias (Grajales & Negri, 2016), pues la sentencia ha de proporcionar a quien la lee una pauta clara que vincule lo decidido con los hechos juzgados y probados y con la normatividad en vigor. Si ese hilo conductor no existe, el fallo es arbitrario: “Afianzar la Justicia solamente se satisface con la debida motivación” (SCJ Buenos Aires, 1999).

En ese orden, cabe señalar que la eficiencia de la prestación del sistema de Justicia se concreta no solo a partir de la reducción del tiempo excesivo en la respuesta judicial, sino también —y con igual énfasis— de la adecuada calidad de la decisión jurisdiccional, como lo exige el art. 3 del Código Civil y Comercial de la Nación (en adelante, CCyC). Y para ello, conforme fuera expuesto más arriba respecto de la importancia que conlleva el correcto ensamble de la *quaestio facti* y su relevancia en la solución del litigio, se torna imprescindible el contacto real del juez con el objeto litigioso; esto es, con las partes y las fuentes de prueba. Con las partes, a fin de procurar un eficiente diálogo entre las partes y evitar que el proceso se reduzca a un monólogo sucesivo del actor y del demandado; con las fuentes de prueba, para efectivizar la búsqueda de la verdad objetiva en pos de una debida motivación de la sentencia de mérito. De ese modo se satisface adecuadamente la tutela judicial efectiva que reclama el art. 15 de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires.

Así, el juez asume un rol protagónico en la dirección formal y material del proceso, otorgándole a este un sentido cierto y útil.

El nuevo ordenamiento civil y comercial de la Nación evidencia la necesidad de adopción de este modelo. En efecto, mientras que el Código Civil (en adelante, CC) menciona las voces **juez** o **jueces** en 300 oportunidades (lo que hace al 6,25% de su extenso articulado), el Código Civil y Comercial vigente lo hace 374 veces (esto es, el 10,45% respecto del total de sus normas). Del mismo modo, en tanto el CC posee 10 artículos que requieren actividad oficiosa del juez (lo que equivale al 0,25% de su texto), el CCyC lo prescribe en 28 disposiciones (el 1,05% de lo allí legislado); a su vez, mientras que el CC tiene 13 prescripciones legales que señalan audiencias (lo que equivale al 0,32%) el CCyC ostenta 16 artículos en ese sentido (esto es, un 0,60% de lo allí regulado).

Sin duda, entonces, el CCyC demanda una actitud activa de los jueces y favorece la oralidad en relación a su antecesor.

Todo ello exige, a la sazón, un cambio de la cultura organizacional en la gestión del proceso judicial, con el correlativo deber de motivar razonablemente los pronunciamientos judiciales (art. 3 CCyC). En efecto, y a la postre, “con el artículo 3 del Código Civil y Comercial han cambiado, entonces, las exigencias del juez en cuanto a la motivación o fundamentación de las sentencias judiciales, enrolándose en el nuevo paradigma; es decir, desde un positivismo legalista a un pospositivismo constitucional” (Grajales & Negri,

2016, p. 97). Se trata de un paradigma que se abastece con un juez activo que actúe la intermediación presencial, la economía procesal y la celeridad con concentración de actos jurisdiccionales; que abandone el modelo formal legalista de características burocráticas para adoptar uno de orden sustancial de naturaleza convencional y constitucional; y que privilegie la eficiencia del proceso como medio para la concreción de los derechos a través de la oportuna respuesta judicial y de una adecuada calidad de la decisión basada en la verdad objetiva real.

El modelo señalado concretiza el control democrático de la Justicia civil y comercial y la dota de mayor transparencia a través de la publicidad de las audiencias y del contralor cierto de las resoluciones judiciales por las partes, la comunidad jurídica y la ciudadanía en general, a partir de la valoración de las razones argumentativas y justificativas de la apropiada motivación legalmente exigida.

En definitiva, en su faz externa, la oralidad efectiva garantiza la celeridad y transparencia del sistema judicial; y en su aspecto interno —respecto del órgano— auspicia la motivación adecuada (credibilidad) de las decisiones jurisdiccionales, todo lo cual contribuye decisivamente a materializar el fin público del proceso, que es procurar la paz social.

## **Referencias bibliográficas**

**Aliste Santos, T. S.** (2011). *La motivación de las resoluciones judiciales*. Madrid: Marcial Pons.

**Grajales, A. & Negri, N.** (2016). *Interpretación y aplicación del Código Civil y Comercial*. Bs. As.: Astrea.

**Taruffo, M.** (2011). *La motivación de la sentencia civil*. Madrid: Trotta.

## **Referencias jurisprudenciales**

SCJ Buenos Aires, "Blanco Alfonso c/ Aeropak SA s/ daños y perjuicios", 23/02/1999.



# PROTOCOLO DE GESTIÓN DE LA PRUEBA <sup>(1)</sup>

ANDRÉS ANTONIO SOTO\* - ANA MABEL ESEVERRI\*\*

*Este protocolo ha sido revisado y actualizado en los talleres de “Generalización de la oralidad en la etapa de prueba de los procesos civiles” celebrado en la ciudad de La Plata el 30 junio y el 1 de julio de 2016 con la participación de más de 60 magistrados de 12 departamentos judiciales bonaerenses.*

El presente protocolo de actuación está orientado a lograr una eficiente producción de la prueba en el proceso de conocimiento de la provincia de Buenos Aires, lo que importa optimizar la calidad del material probatorio consumiendo el menor tiempo posible.

Se divide en tres etapas —audiencia preliminar, etapa preparatoria de la vista de causa y audiencia de vista de causa— en las que se enumeran las actuaciones que se deberían llevar a cabo. Por último, se ponen en evidencia los resultados de su implementación.

Resulta esencial el papel que desempeñe el juez en su carácter de director del proceso y el compromiso de los letrados de las partes litigantes. El magistrado debe adoptar un rol activo en el diseño e implementación del plan de trabajo a seguir para lograr los objetivos planteados, aspectos sobre los que se hará hincapié en el presente documento.

El protocolo está elaborado en base al Código Procesal Civil y Comercial de la Provincia de Buenos Aires (CPCCEBA) vigente.

## 1. Audiencia preliminar

La audiencia preliminar será convocada por el juez dentro de un plazo no mayor de diez días de trabada la litis, de acuerdo a sus facultades instructorias (arts. 36, inc. 4°, y 487, CPCCEBA).

Deben asistir las partes, sus letrados y es indispensable la presencia del juez que deberá tener pleno conocimiento del conflicto suscitado mediante la lectura previa de los escritos postulatorios.

---

(1) Con la colaboración de Matías Oteiza.

\* Juez de Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial N° 2 de La Plata, Sala III, Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

\*\* Jueza de Primera Instancia, Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 1 de Olavarría, Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

La nota característica de la presente etapa es la elaboración del plan de trabajo por parte del juez, quien establecerá con claridad la distribución de cargas entre las partes y letrados, por un lado, y el órgano jurisdiccional, por el otro, a fin de arribar a la audiencia de vista de causa con la razonable perspectiva de poder cumplir plenamente con la producción de los medios probatorios.

Esto implica alcanzar un consenso entre todos los actores del proceso en orden a los beneficios que trae su implementación y destacar de forma clara los objetivos a cumplir.

El juez deberá:

- 1) Invitar a las partes a una conciliación o encontrar otra forma de solución de conflictos, que se deberá acordar en la audiencia.
- 2) En caso de no lograrse una solución alternativa del conflicto, determinar los hechos conducentes y controvertidos sobre los cuales versará la prueba (art. 362 CPCCBA). Implementar el plan de trabajo donde se establecerá puntualmente la conducta que deberán seguir las partes, los letrados y el juzgado para el cumplimiento, en tiempo y forma, de las pruebas dispuestas al momento de la audiencia de vista de causa.
  - *Se requiere un diálogo franco con las partes y los abogados, en un ámbito de confianza propiciado por el magistrado, para evitar la producción de prueba superflua y la comprensión de la relevancia de cumplir con los objetivos fijados.*
  - *El juez es el encargado de señalar los pasos que se deberán seguir en cuanto a la producción de la prueba.*
- 3) Evaluar si corresponde aplicar la carga dinámica de la prueba y comunicárselo a las partes (art. 1735 CCyC).
  - *El criterio adoptado deberá estar fundado y se deberá permitir a la parte sobre la que recaiga una exigencia especial probatoria, la producción de elementos de convicción que hagan a su defensa (art. 34, inc. 5ª, CPCCBA).*
  - *En el supuesto excepcional de que esto ocurra, otorgar un plazo de cinco días para cumplimentarlo o bien fijar nueva audiencia en el plazo de cinco días donde deberán ser ofrecidos los medios probatorios, siempre que en el mismo momento no pueda cumplimentarlo, ya sea con ofrecimiento espontáneo de testigos, pericial de la especialidad concreta, etc.*
- 4) Proveer las pruebas que se consideren admisibles (art. 362 CPCCBA).
  - *En este caso indicar las cargas procesales que le incumben a cada parte (en materia de prueba informativa, confesional y testimonial) a fin de que obren con diligencia, bajo apercibimiento de sanción de caducidad (arts. 400, 408, 430 y 432 CPCCBA).*
- 5) Coordinar la prueba testimonial para que se produzca en la audiencia de vista de causa.
  - *Advertir a los letrados sobre las cargas que les incumben a las partes con respecto a la correcta citación de los testigos. Ver etapa intermedia.*
- 6) Coordinar y gestionar la prueba pericial.
  - *Consensuar con los letrados las conductas necesarias que deberán ser cumplidas para su producción (concurencia de los litigantes a la revisión pericial; realización y entrega de estudios médicos requeridos por los expertos; facilitación de ingreso a inmuebles*

*en los que deba desarrollarse la tarea pericial; exhibición de rodados objeto de pericia, por dar algunos ejemplos).*

- *En la etapa preparatoria de la audiencia de vista de causa se indicarán las pautas a seguir por parte del órgano jurisdiccional.*
- *En el caso que no se cuente con fuentes de prueba suficientes para producir la prueba pericial relativa a la mecánica del accidente de tránsito; y/o que las actuaciones llevadas a cabo en la IPP sean suficientes para abastecer el conocimiento técnico acciden-tológico, el juez deberá expedirse sobre la utilización de dichos actuados a esos fines, resguardando el derecho de defensa de las partes.*

7) Ordenar los oficios correspondientes a la prueba informativa.

- *El juez debe establecer las pautas y los requerimientos para la producción de este medio. Ver etapa intermedia.*

8) Fijar y notificar fecha de la audiencia de vista de causa en el plazo máximo de 90 días, el que podrá ser menor conforme a las circunstancias del caso.

- *La fecha debe coordinarse con las partes y sus letrados. Asimismo, se debe tener en cuenta la complejidad del litigio y la prueba que se deba producir. Evaluar la cantidad de pericias requeridas.*
- *El juzgado debe llevar al efecto la agenda en el sistema operativo Augusta donde constarán las fechas de las audiencias fijadas.*

9) Si no hubiere hechos controvertidos, declarar que la cuestión debe ser resuelta como de puro derecho.

## 2. Etapa preparatoria de la audiencia de vista de causa

En la presente etapa se ejecutan las cargas procedimentales que les corresponden al juez (y su equipo) y a los litigantes, previamente delimitadas en el plan de trabajo diseñado en la audiencia preliminar.

El objetivo es lograr arribar a la audiencia de vista de causa con las pruebas pericial e informativa producidas, y organizar la producción de la prueba confesional y testimonial de modo que se cumpla con el propósito de la concentración, tomándose íntegramente la declaración de partes y testigos, y eventualmente las explicaciones periciales, el día de la aludida audiencia de vista de causa.

### 2.1. Prueba pericial

- 1) De manera inmediata, una vez concluida la audiencia preliminar, el juez debe librar el requerimiento a la Cámara de Apelación para el sorteo de los peritos de la lista oficial.
- 2) Una vez recibida la designación, por Secretaría, se debe comunicar telefónicamente a los interesados, dejando constancia de ello en la causa.
- 3) Si la comunicación no prospera o prospera con persona allegada del experto y no concurre aceptar el cargo en el plazo de tres días (art. 467 CPCCBA), se debe librar una cédula por Secretaría de forma inmediata.
- 4) Cuando el perito se presenta a aceptar el cargo, el juez o el secretario deben mantener una breve entrevista con el experto para analizar las dificultades que pueden



presentar los puntos de la pericia. En este mismo acto, se le deben entregar todos los elementos necesarios para elaborar el dictamen.

- 5) Comunicar al perito que el dictamen debe estar concluido con anterioridad a la fecha de la audiencia de vista de causa.
- 6) En caso de tener que entrevistar a una de las partes (*v. gr.* pericia médica o psicológica), se debe pautar hora y lugar para realizar los exámenes u otras diligencias inherentes al dictamen. En ese mismo acto, el experto debe informar el día, hora y lugar donde recibirá a las partes para realizar los exámenes o diligencias. Esta información se comunicará oficiosamente por Secretaría, por cédula.
- 7) Las pautas de trabajo señaladas y el tiempo de entrega del dictamen deben incluirse en el acta de aceptación del cargo. Del mismo modo, la petición de anticipo de gastos debe quedar acreditada en dicho documento. En tal caso, el juez debe resolver de inmediato sobre su procedencia y notificar de oficio a la parte oferente, bajo apercibimiento de caducidad de la prueba (art. 461 CPCBA).
- 8) En los casos en que para realizar la pericia mecánica se requiera compulsar una causa penal, se debe promover el vínculo con las Unidades Fiscales de Investigación que llevan adelante la investigación de los delitos en cuestión, a fin de que los expertos concurren a esas sedes a realizar las consultas necesarias.
- 9) En los mismos supuestos, por Secretaría se debe tomar contacto con las Fiscalías para tomar conocimiento si la causa penal cuenta con sentencia definitiva o resolución de archivo. En tal caso, por Secretaría, mediante el oficio respectivo se debe requerir al experto que retire la causa penal y la entregue al expediente al tiempo de presentar el dictamen.
- 10) El mismo procedimiento se debe mantener con las pericias que se encuentren a cargo de la asesoría pericial respectiva. Se debe indicar expresamente que los expertos están autorizados para realizar las interconsultas necesarias con otras especialidades.
- 11) Por Secretaría se deberá realizar un seguimiento del cumplimiento de la prueba pericial recordando telefónicamente la presentación del dictamen en tiempo y forma.
- 12) En el supuesto de que el dictamen pericial fuera presentado con anterioridad a la audiencia de vista de causa, se le dará traslado a las partes para que puedan pedir explicaciones de forma previa a la audiencia de vista de causa, o bien para que las partes estén informadas del resultado de esta prueba.
- 13) En el caso de que se reciba la causa penal con anterioridad a la audiencia de vista de causa, el juez deberá examinar su contenido, especialmente en orden a la información que se pueda extraer de las pericias accidentológicas.

## 2.2. Prueba confesional y testimonial

- 1) A los fines de concretar la asistencia de las partes y de los testigos propuestos a la audiencia de vista de causa, se debe seguir el cumplimiento de las citaciones, estipuladas en el plan de trabajo (arts. 408, 430 y 432 CPCBA).
- 2) La notificación a las partes debe ser cumplida en la audiencia preliminar.  
Por regla, la carga de citar a los testigos corre por cuenta de las partes, lo que no obsta a que se flexibilice este criterio de conformidad al criterio del juez.
- 3) Con 15 días de anticipación, el secretario se debe comunicar con los letrados para que confirmen la asistencia de los testigos.

### 2.3. Prueba informativa

Las partes deben promover el diligenciamiento de los oficios a las respectivas oficinas públicas, escribanos con registro y entidades privadas, bajo apercibimiento de caducidad (arts. 394 y 400 CPCCBA).

### 3. Audiencia de vista de causa

En esta etapa deben concurrir las partes con sus letrados y resulta inexcusable la presencia y dirección del juez. La audiencia de vista de causa se debe registrar por el sistema de videograbación validado por el Poder Judicial (res. SCBA, 3683/2012).

Es esencial contar con el dictamen pericial. Si bien resulta recomendable que el perito asista a la audiencia de prueba, la misma se podrá desarrollar sin su presencia, lo que deberá ser evaluado por el juez en cada caso.

El juez deberá:

- 1) Invitar a las partes a una conciliación o encontrar otra forma de solución de conflictos.
- 2) Producir la prueba confesional.
  - *Deberá emplearse el método de la libre interrogación en forma previa o posterior a la formulación del pliego de posiciones (arts. 34, inc. 5ª, y 413 CPCCBA).*
- 3) Producir la prueba testimonial.
  - *Deberá emplearse el método de la libre interrogación en forma previa o posterior a realizarse el interrogatorio propuesto por las partes (arts. 34, inc. 5º, y 440 CPCCBA).*
- 4) Acompañar el dictamen pericial.
  - *Cuando el dictamen se presente de forma contemporánea a la audiencia de vista de causa, se notificará a las partes.*
  - *En el supuesto de que el perito esté presente, se dará lugar al pedido de explicaciones de las partes y el juez también requerirá las explicaciones que estime necesarias.*
- 5) Examinar el contenido probatorio de la causa penal, especialmente las pericias accidentológicas que coadyuven al conocimiento de la mecánica del accidente de tránsito.
- 6) Acompañar los informes remitidos por las respectivas oficinas.
- 7) En caso de que quede prueba pendiente de producción, establecer pautas precisas para llevarla a cabo.
  - *Evaluar el desistimiento de la prueba superflua que reste producir, por las partes o de oficio por el juez.*
  - *En el supuesto excepcional que reste la declaración de un/os testigos, se determinará la fecha de declaración —solo si se justificó la imposibilidad de comparecer en debida forma—.*
  - *Determinar las caducidades o negligencias, dar traslado cuando corresponda y resolver, todo en el momento.*
- 8) Certificar la prueba en caso de que no quede evidencia pendiente de producción.



# MODELOS DE PROVEÍDOS JUDICIALES <sup>(1)</sup>

ANA MABEL ESEVERRI \* <sup>(2)</sup>

*Los presentes modelos han sido revisados y actualizados en los talleres de “Generalización de la oralidad en la etapa de prueba de los procesos civiles”, celebrados en la ciudad de La Plata el 30 junio y el 1 de julio de 2016, con la participación de más de 60 magistrados de 12 departamentos judiciales bonaerenses.*

A continuación, se presentan una serie de modelos de proveídos judiciales de uso habitual en un juzgado en lo civil y comercial de la provincia de Buenos Aires. Se trata de textos prearmados que luego son adaptados por el proveyente del juzgado a cada situación concreta que se le presenta. Dado que están destinados al uso diario del equipo del juzgado, tienen varias indicaciones informales (“completar”, “ojo, preguntar”, “solo en algunos casos”) para los potenciales proveyentes.

Ellos dan sustento a una serie de buenas prácticas que el juzgado lleva adelante, haciendo aplicación de principios de gestión procesal en diversas etapas del procedimiento: proveído inicial, traba de litis, apertura a prueba, audiencia preliminar, designación de peritos, otras providencias de prueba.

## 1. Modelo base del primer despacho de juicio de conocimiento

Habiéndose iniciado el presente juicio dentro del plazo establecido por el art. 27 del decreto reglamentario 2530/2010 de la ley 13.951, hágase saber que deberá notificarse tal circunstancia al mediador interviniente.

Tiéndose al peticionante Sr. .... **apellido y nombre del actor** ..... por presentado, parte y con el domicilio legal constituido y electrónico indicado (arts. 40 y 56 del CPCC). Al Dr. **apellido y nombre del abogado** ..... con las boletas acompañadas, por cumplido con lo

---

(1) Actualizados a mayo 2016.

\* Jueza de Primera Instancia, Juzgado de Primera Instancia en lo Civil y Comercial N° 1 de Olavarría, Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

(2) Con la colaboración de María Cecilia Tanco y Luciana Tedesco del Rivero.

normado por los arts. 3 de la ley 8480 y 13 de la ley 6716. Asimismo, téngase por abonada la tasa de justicia y su contribución.

Agréguese la prueba documental acompañada y téngase presente la restante ofrecida.

De la acción que se deduce, que tramitará según las normas del proceso sumario (art. 320, inc. .... **completar**..... del CPCC) traslado a .. **apellido y nombre del demandado** . por el plazo de **DIEZ DÍAS**, para que dentro del mismo comparezca a contestarla conforme a los términos de los arts. 354 y 484 del CPCC y tomar la intervención que le corresponda bajo apercibimiento de rebeldía (art. 59 del Código de rito). Notifíquese por cédula con entrega de las copias respectivas (art. 338 CPCCBA).

Hágase saber que en virtud de la adhesión efectuada por la suscripta/o, las presentes actuaciones se desarrollarán en el marco del Programa de Generalización de la Oralidad en procesos de conocimiento, impulsado por la Suprema Corte Provincial y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

## **2. Si el demandado/demandados viven fuera del radio del juzgado más de 200 km o fracción que no baje de 100 km**

Ampliase a ..... **completar**..... días el plazo otorgado a don ..... **apellido y nombre del demandado**..... en el párrafo que antecede, para contestar la demanda (art. 158 del CPCC).

Aclárese, sin embargo, que el término para responder la demanda resulta común, fene- ciendo para todos los demandados, cuando venza el lapso para el domiciliado a mayor distancia o para el notificado en segundo término, si esto último ocurriera con posterioridad (conf. art. 342 del CPCC).

## **3. Relación de consumo**

... Dado que la pretensión instaurada se apoya en infracciones del demandado de disposiciones de la ley de defensa del consumidor, este proceso tramitará por las normas del proceso sumarísimo (art. 53, primer párrafo, de la ley 24.240 y 321, inc. 2 del CPCC).

## **4. Cuando adecuamos el proceso de ordinario a sumario**

... En virtud de las facultades que me confiere el art. 319 del CPCC, y teniendo en cuenta que, tal como entiende la doctrina, es principio procesal moderno que el órgano jurisdiccional posee facultades ínsitas a su imperio para adoptar las medidas que más se adecuen a la brevedad en la tramitación de los procesos, concluyo que resulta conveniente imprimirle a las presentes actuaciones, el trámite sumario.

En el mismo sentido especializada doctrina afirma que el estricto criterio de atribuir por ley un tipo de trámite según la pretensión de fondo esgrimida, se ha flexibilizado, para dejar que sea el juez el que, enfrentado con los hechos y la complejidad de los planteos, establezca si conviene la abreviación del plenario o bien, mantenerlo en una extensión mayor que redundará en la posibilidad de una más amplia investigación pero que, a su vez, habrá de insumir mucho más tiempo.

Es que, sin perjuicio de que la acción .....completar....., en virtud de lo normado por el art. 319 ya citado, debiera tramitar por un juicio ordinario, lo cierto es que teniendo en cuenta la complejidad de los planteos, y razones de celeridad, entiendo aconsejable que las pretensiones esgrimidas tramiten por juicio sumario.

En consecuencia, y previendo la posibilidad de que el actor haya entendido que a las presentes se les iba a imprimir el trámite ordinario, hágasele saber que, previo al libramiento del traslado de demanda, podrá, en el caso de que lo estime necesario, readecuar su demanda al proceso que se le ha impreso a las presentes (arts. 320, 484 y concs. del CPCC).

## 5. Adecuación por el *iura novit curia*

... En virtud de las facultades que me confieren los arts. 34 y 36 del mismo Código, sumado a que, como es sabido, el juez tiene potestad para calificar las pretensiones de las partes, lo que no es otra cosa que una derivación del conocido principio *iura novit curia*, conceptuado este como el deber de los jueces de determinar el encuadramiento legal de los hechos alegados, entiendo que aquellos planteos deben quedar subsumidos dentro de la excepción de inhabilidad de la que se corriera traslado en el párrafo precedente. Hágasele saber esta circunstancia a la contraparte.

## 6. Este va en todos

... Ello así, de la acción por daños y perjuicios que se deduce, traslado a **..apellido y nombre del demandado..** por el plazo de .....completar..... días, respectivamente (arts. 158 y 496 del CPCC), para que dentro del mismo comparezcan a contestarla conforme a los términos de los arts. 354 y 484 del CPCC y tomar la intervención que les corresponda, bajo apercibimiento de rebeldía (art. 59 del Código de rito). Notifíquese por cédula con entrega de las copias respectivas (art. 338 del CPCC).

Aclárese, sin embargo, que el término para responder la demanda resulta común, feneciendo para todos los demandados, cuando venza el lapso para el domiciliado a mayor distancia o para el notificado en segundo término, si esto último ocurriera con posterioridad.

A todo evento hágase saber al peticionante que el presente juzgado tiene habilitada la comunicación por correo electrónico con la Cámara Nacional Electoral, por lo cual en caso de desconocer el domicilio del demandado podrá requerir esa información a esta dependencia, sin necesidad de librar el oficio del caso.

## 7. Esto en todas

... Hágase saber, en el mismo acto, que al momento de contestar la demanda y la citación en garantía, deberán acompañar el formulario exigido por el art. 51 del “Reglamento sobre el régimen de Receptorías...” y fotocopia de documento de identidad suscripta por su letrado; en caso de que sea persona jurídica, deberá agregar fotocopia de comprobante expedido por AFIP en el que conste razón social y CUIT suscripta por el letrado.

En caso de resultar fallida la diligencia precedentemente ordenada, en virtud de lo normado por el art. 34, inc. 5 del CPCC, por razones de celeridad y economía procesal, podrá reiterarse la misma sin necesidad de petición expresa. El letrado interviniente se

encuentra facultado para cambiar el domicilio al cual dirige la misma en la nueva pieza que al efecto confeccione, el que se tomará como domicilio denunciado a los efectos legales, aplicándose, si así correspondiere, la ampliación de plazos dispuesta en los arts. 158 y 340 del CPCC.

Asimismo, de resultar infructuosa dicha diligencia debido a que la persona que se pretende citar se encuentra en su domicilio en horas inhábiles, por las razones expuestas en el párrafo anterior, líbrese cédula con habilitación de días y horas inhábiles (art. 153 del CPCC).

Por otra parte, en caso de resultar necesarios a fin de conocer el actual domicilio del demandado, líbrense oficios requiriéndose informes al juzgado federal con competencia electoral y a la Cámara Nacional Electoral y a Personas Jurídicas (en caso que sea persona jurídica). En los demás oficios que el profesional estime necesarios para averiguar el domicilio del demandado, hágasele saber que deberá diligenciarlos por la vía prevista por el art. 57 de la ley 5177. En dichos oficios, se transcribirán el nombre completo, número y tipo de documento de identidad y último domicilio conocido del demandado.

A todo evento hágase saber al peticionante que el presente Juzgado tiene habilitada la comunicación por correo electrónico con la Cámara Nacional Electoral, por lo cual en caso de desconocer el domicilio del demandado podrá requerir esa información a esta dependencia, sin necesidad de librar el oficio del caso.

## 8. Para usucapión

... En virtud de lo normado por el art. 1905 del nuevo Código Civil y Comercial, ordénase, en los términos del art. 229 del CPCC, la medida cautelar de ANOTACIÓN DE LITIS. A tal fin, líbrese oficio al Registro de la Propiedad Inmueble. Notifíquese a la contraparte personalmente o por cédula dentro del tercer día de su efectivización (art. 198, segundo párrafo, del Código de rito).

## 9. En todas

... **Intímase al peticionante**, atento lo establecido por el art. 295, 2º párr. del Código Fiscal y 12, inc. g) de la ley 6.716, a integrar en el plazo de **CINCO DÍAS** la **tasa de justicia y su contribución** correspondiente a las presentes actuaciones de conformidad a las pautas fijadas por el art. 292, inc. a) del Código Fiscal, bajo apercibimiento de comunicar los antecedentes a ARBA, a la Asesoría Pericial de Azul y a la Caja de Previsión Social para Abogados. Notifíquese personalmente o por cédula (arts. 295 Código Fiscal y 135, inc. 5º del CPCC).

Hágase saber al letrado Dr. .... **apellido y nombre del abogado** ....., que deberá abonar las cargas previstas en los arts. 13 de la ley 6716 y ley 8480 dentro del plazo de 24 hrs., y que en caso de incumplimiento se comunicará dicha circunstancia a la Delegación Departamental de la Caja de Previsión Social para Abogados de la Pcia. de Buenos Aires y al Colegio departamental, a sus efectos (art. 15 de la ley cit.).

Ténganse presentes las autorizaciones conferidas en el apartado ..... **completar** .....

Resérvese en caja de seguridad la documentación de fs. .... **completar** .....

Certifique la Actuaría respecto de la tramitación del expediente que se menciona en el punto ..... **completar** .....

## 10. Anoticiamiento

En este estado del proceso, y con la finalidad de brindar mayor seguridad jurídica a los litigantes, se estima conveniente hacer conocer cuál es el criterio que se adoptará para los casos en los que una de las partes se halle en mejor situación de probar. De conformidad con lo prescripto por el art. 1735 del Código Civil y Comercial, las partes del presente proceso podrán ofrecer y producir los elementos de convicción que hagan a su defensa y no tan solo respecto de lo que alegan.

Hágase saber al actor que deberá agregar en la cédula de traslado el ANOTICIAMIENTO *ut supra* indicado.

## 11. En determinados casos

**Documentación:** Se hace constar que en este acto ordeno la devolución de la documental original a la actora, a través de su letrado patrocinante o apoderado, o bien, de las personas autorizadas en el expediente, bajo debida constancia en autos y con cargo de reintegrarlo ante el primer requerimiento de este Juzgado, dejando copias certificadas a fs ..... **completar**.....

## 12. “Previo”, cuando se desconocen datos del demandado

... En atención a lo manifestado en el apartado ..... **completar**..... del escrito de inicio sobre el desconocimiento de la demandada, y de conformidad con lo prescripto por el art. 681 del Código de rito, líbrese oficio a las siguientes instituciones: 1) Juzgado Federal con competencia Electoral de la Provincia; 2) Cámara Nacional Electoral; 3) Comisaría 1ª y 2ª de Olavarría; 4) Policía Federal, delegación Olavarría; 5) Correo Argentino; 6) Registro Provincial de las Personas; ello a efectos de que informen los datos personales que contengan en sus registros respecto de los accionados y, en especial, sus últimos domicilios.

Una vez que se cumpla con lo establecido en el apartado precedente, se ordenará el traslado de la demanda, advirtiéndose, desde ya, que como la documentación no resulta tan numerosa no corresponde hacer lugar a la eximición de copias peticionada en los términos del art. 121 del CPCC.

## 13. Agregados posibles

En la fecha se reservó en caja de seguridad la documentación de fs. .... **completar**..... Conste.

Certifico que mediante expediente N° ..... **completar**..... tramita el beneficio de litigar sin gastos peticionado por la actora.

Certifico documental ..... **completar**..... (en caso de ordenar desglose).

**Opción:** cuando la causa es para declararla de puro derecho pueden fijar directamente la audiencia preliminar, la celebran y pasan autos para sentencia.



## 14. Auto de apertura a prueba. Audiencia con presencia del juez y secretario

**AUTOS Y VISTOS:** Por contestada la demanda y frente a la existencia de hechos controvertidos que deban ser objeto de comprobación, recíbese la causa a prueba (art. 487 del CPCC).

Fijase **AUDIENCIA PRELIMINAR DE PRUEBA** para el día ..... **completar**... *(no más de QUINCE DÍAS de la fecha del despacho)*... de ..... **completar**... de 2016 a las ..... **completar**... horas, a la que deberán comparecer personalmente las partes y sus letrados representantes, a fin de arribar a una conciliación y en su caso fijar los hechos litigiosos, distribución de las cargas probatorias dinámicas (ya determinarlas si se puede), proceder al proveimiento de los medios probatorios y determinación del plan de trabajo para su producción y fijación de la audiencia de vista de causa, etc. Notifíquese personalmente o por cédula (arts. 36, inc. 2°, 135, inc. 3° y 143 del Código citado).

En este mismo acto: Líbrese oficio a la UFI o Juzgado Penal correspondiente o telefónicamente, a fin de que remita la IPP N° ..... **completar**.....

Se hace saber a las partes que este Juzgado forma parte del Plan Piloto de Generalización de la Oralidad en el Fuero Civil (Res. SCBA 1904/2012, 3683/2012 y 2761/16).

Aquí también ya se pueden presentar distintos supuestos y es el momento de definirlos:

## 15. Modelo para peritos médicos porque no hay en la lista

- Teniendo en cuenta lo dispuesto a fs. .... **completar**..... y lo informado por el Órgano de Contralor a fs. .... **completar**....., las partes y sus letrados representantes, en la AUDIENCIA PRELIMINAR deberán proponer en forma conjunta, un médico para que actúe como perito en este expediente, haciéndoseles saber que de no lograrse acuerdo en la designación del experto, se dará intervención a la Asesoría Pericial de **completar**..... Notifíquese por cédulas, las que se diligenciarán con habilitación de días y horas inhábiles.
- Otro: Por recibido, agréguese. En uso de las facultades que a la infrascripta le otorga el art. 36, incs. 2° del CPCC, como medida para mejor proveer, hágase saber a las partes que deberán proponer, de común acuerdo, al momento de la AUDIENCIA PRELIMINAR DE PRUEBA, un único Perito Médico que se expida respecto a los puntos de pericia propuestos en autos, previa aceptación del cargo por ante la Actuaría. Ello, en virtud de la dificultad que el Juzgado está padeciendo para que se lleven a cabo las pericias médicas, ante inexistencia de expertos inscriptos en el Órgano de Contralor y ante la falta de aceptación del cargo por los médicos que resultan desinsaculados del listado remitido a este Juzgado por el Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires, Distrito ..... **completar**.....

### 15.1. Libramos oficio a la municipalidad solicitando copia de las cámaras de seguridad

Por otra parte, como medida para mejor proveer, líbrese oficio a la Municipalidad de ..... **completar**....., Área de Protección Ciudadana, a fin de que se sirva informar si al día ..... **completar**..... de ..... **completar**..... de 2016, existían en la intersección de

..... **completar** ..... de ..... **completar** ..... , cámaras de seguridad. Si las mismas registraron el accidente por el cual se acciona, en caso de ser así, se sirvan remitir copia del registro (art. 36, inc. 2 del CPCC).

## 15.2. Cuando no hacemos lugar a la pericia mecánica porque no aportaron elementos para que el perito dictamine

En este estado, y previo a proveer las pruebas ofrecidas por los litigantes me expediré respecto de la pericia accidentalológica ofrecida por la parte actora (art. 36, inc. 2° del CPCC). Ello así, debo hacer notar, que una detenida lectura del escrito postulatorio (y constancias documentales que con él se acompañan), me permiten concluir que no existen elementos objetivos que permitan al experto expedirse sobre los puntos de pericia propuestos por la parte, de manera que, de hacer lugar a dicho medio probatorio, implicaría incurrir en un dispendio de actividad y demora en los tiempos del proceso. Por las razones expuestas, corresponde no hacer lugar al proveimiento de dicho medio probatorio.

## 16. Modelo tipo de audiencia preliminar

1) **Se invita** a las partes a una conciliación o encontrar otra forma de solución de conflictos que se deberá acordar en la audiencia.

2) Si **no** hay audiencia de conciliación, se da comienzo a la Audiencia Preliminar de Prueba, donde el juez les presenta a las partes el **Plan de Trabajo** (ver Protocolo, ptos. 1 a 1.9).

Distintos supuestos que se pueden presentar —indicamos solo algunos—:

### 16.1. Cuando no hacemos lugar a la pericia mecánica porque utilizamos la de la ipp

Perito Ingeniero Mecánico: Teniendo en cuenta que los puntos de pericia ofrecidos por la parte actora han sido evacuados en su totalidad en la pericia técnico accidentalológica producida en la causa penal agregada por cuerda (fs. .... **completar** ..... ), y que lo requerido en el punto ..... **completar** ..... de estos autos excede del peritaje mecánico, por lo que no corresponde al experto expedirse al respecto, por razones de celeridad y economía procesal (art. 36 y concs. del CPCC), entiendo que bien podría tenerse por producida esta prueba. De ello, córrase traslado a las partes en este acto para que se expidan al respecto. (*Se resuelve oposición en la audiencia si la hay y el Juez decide*).

### 16.2. Cuando obtenemos información de la IPP

En uso de las facultades previstas en el art. 36 inc. 2° del Código Procesal, en el día de la fecha solicité telefónicamente a la Unidad Funcional de Instrucción N° .... **completar** de ..... **completar** ..... , la causa penal instruída con motivo del accidente que diera origen a estas actuaciones, procediéndose a extraer copias del acta policial de fs. 1, croquis de fs. 2, fotografías de los vehículos intervinientes de fs. .... **completar** ..... , Historia Clínica de fs. .... **completar** ..... pericia médica del actor, de fs. .... **completar** ..... , y pericia accidentalológica de fs. .... **completar** ..... , que en este acto se agregan.

Asimismo en uso de las facultades ordenatorias e instructorias que el Código de rito otorga al magistrado, deberá el experto concurrir a la AUDIENCIA DE VISTA DE CAUSA a fin

de que comparezca a brindar explicaciones respecto del accidente de marras, el Perito de Policía Científica Técnico Superior en Accidentología Vial /O QUIEN FIGURE EN LA CAUSA PENAL, ..... **completar** ....., a cuyo fin, por Secretaría líbrese la cédula del caso a la Comisaría Primera de la ciudad de Olavarría.

**... Terminada la audiencia preliminar, y conforme el resultado arribado, se deja constancia en el acta de lo ocurrido y del proveimiento de prueba que se notificará a las partes en su totalidad en este acto (art. 143 del CPCC):**

### **16.3. Fijación audiencia de vista de causa con confesional**

... En virtud del resultado arribado en la audiencia preliminar de prueba, fíjase para el día **completar**.... de ..... **completar** .... de ..... **completar** .... a las ..... **completar** .... horas, (no más de **NOVENTA DÍAS**) **AUDIENCIA DE VISTA DE CAUSA bajo el sistema de video-registración**, a la que las partes deberán comparecer con sus letrados patrocinantes, a fin de que **absuelvan posiciones** la actora don/ña ..... **completar** ....., la demandada don/ña **completar** ....., a tenor del pliego que oportunamente se acompañará, haciéndose saber que la suscripta/o podrá emplear el método de libre interrogación, en uso de las facultades que otorga los arts. 34, inc. 5°, y 413 del CPCC, bajo apercibimiento de tenerla por confesa en caso de incomparecencia injustificada. Notifíquese (arts. 135, inc. 2°, 407, 413, 415 y concs. del CPCC.). Y los **testigos** propuestos por la **actora** ..... **completar** ....., por la demandada/citada en garantía ..... **completar** .... a tenor del interrogatorio obrante a fs. .... **completar** .... y fs. .... **completar** ....., **haciéndose saber que en uso de las facultades que prevén los arts. 34, inc. 5°, y 440 del Cód. Procesal, la suscripta/o podrá formular las preguntas que estime pertinente.**

### **16.4. Cuando se cita peritos a la audiencia de vista de causa**

... Cítese a la misma, a los peritos intervinientes a fin de que formulen las explicaciones que sean necesarias al informe pericial obrante a fs. .... **completar** ....., por parte de las partes como del suscripto/a.

Seguidamente se provee por separado las pruebas ofrecidas por:

A) Actora: a fs.

1. Documental: Téngase presente.
2. Informativa: Líbrense los oficios solicitados a ..... **indicar las reparticiones** ....., haciendo saber a las entidades oficiadas que deberán dar estricto cumplimiento con los recaudos establecidos por los arts. 396 y 397 del CPCC para su contestación. La parte deberá acompañar los oficios diligenciados al momento de la audiencia de vista de causa, bajo apercibimiento de caducidad (arts. 394 y 400 del CPCC).
3. Pericial: (Ingeniería, Médica, etc.): Designase Perito Ingeniero Civil, al que resulte desinsaculado por la Receptoría de Expedientes, en su carácter de Órgano de Contralor, el que deberá expedirse sobre los puntos indicados a fs. ... **completar** ... con antelación suficiente a la audiencia de vista de causa fijada, bajo apercibimiento de remoción en caso de retardo injustificado (art. 468 del CPCC).
4. Instrumental: Líbrense el oficio solicitado, a los fines indicados, teniéndose presente la autorización efectuada para su diligenciamiento.
5. Documental en poder de la parte: Intímese a ..... **completar** ..... para que en el término de cinco días acompañe la documentación requerida, bajo apercibimiento

de lo que establece el art. 386 del CPCC. Notifíquese (art. 135, inc. 5 del citado Código).

6. Documental en poder de tercero: Intímese al Representante de la firma ..... **completar** ..... para que en el término de cinco días acompañe la documentación requerida. Notifíquese (arts. 135, inc. 5°, y 387 del citado Código).

B) Demandada: a fs. .... **completar** ..... (ídem)

C) Citada en garantía: a fs. .... **completar** ..... (ídem)

**Hágase saber, finalmente, que la notificación íntegra del presente auto se hace en este acto, así como de la audiencia de posiciones** (porque se encuentran las partes presentes).

*Si las partes no están presentes sino a través de sus representantes, la notificación del auto de apertura a prueba no implica suplir la carga que tienen las partes de notificar a la contraria —y en su domicilio real— la audiencia de posiciones cuando se actúe por apoderado.*

Se hace saber a las partes que en la Audiencia de Vista de Causa se certificará y dará por concluido el periodo probatorio (arts. 480, 493 y concs. del CPCC); asimismo se hace saber a las partes y éstas consienten que de no haberse producido alguna de las pruebas ordenadas se darán por desistidas (art. 34, inc. 5 ap. “e” del CPCC), salvo petición expresa y fundada en sentido contrario, con al menos tres (3) días de anticipación.

..... **Apellido y nombre del Juez/a** .....

En la misma fecha se confeccionó la solicitud de sorteo de peritos. Conste.

..... **Apellido y nombre del Secretario/a** .....

## 16.5. Prueba inconducente

Considerando que esta prueba resulta inconducente a los fines de dilucidar la presente cuestión, por innecesaria, no ha lugar (art. 362 del CPCC).

## 16.6. Rechazo prueba informativa a diarios y periódicos

Por improcedente no ha lugar al pedido de informes a ..... **completar** ..... (art. 362, 2° párr. del Cód. Procesal). Es que, tiene dicho la jurisprudencia que “siendo que la credibilidad de los hechos publicados por un periódico constituye una cuestión de apreciación subjetiva, que no resulta de datos, archivo o registración contable en poder del diario informante, la prueba informativa deviene inidónea”.

## 16.7. Cuando readecuamos testimonial de reconocimiento como prueba de informes

De igual manera, respecto de la prueba ofrecida como testimonial de reconocimiento, en uso de las facultades que me otorga el art. 36, inc. 2°, del CPCC, como asimismo

por cuestiones de economía procesal, reconduzco la misma como prueba de informes (art. 376 del Cód. cit.). En consecuencia, encontrándose desconocida por los demandados la documental acompañada con la demanda, líbrense oficios a los emisores de la misma, que se encuentra detallada en el punto .....completar..... y hacerse saber a las entidades oficiadas que deberán dar estricto cumplimiento con los recaudos establecidos por los arts. 396 y 397 del CPCC para su contestación, los que se transcribirán. La parte deberá acompañar los oficios diligenciados al momento de la audiencia de vista de causa, bajo apercibimiento de caducidad (arts. 394 y 400 del CPCC).

### **16.8. Reconocimiento de carta documento de correo argentino**

Respecto de la documental de Correo Argentino .....completar....., a los fines de que se expida sobre la autenticidad de las cartas documento y aviso de retorno acompañados, por innecesaria, no ha lugar (art. 362 del CPCC). Ello, por cuanto, doctrina con la que coincido tiene dicho que las cartas documentos emitidas por intermedio del Correo Argentino (como el caso de autos), tienen un valor fehaciente, por lo que el mero desconocimiento efectuado por el accionado resulta claramente insuficiente para desvirtuar su eficacia y validez.

# ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO PARA UNA JUSTICIA EFICAZ Y EFICIENTE <sup>(1)</sup>

HÉCTOR MARIO CHAYER\*

En tanto organización de servicio, la justicia debe ser capaz de planificar su gestión estratégicamente, siendo sensible a las necesidades ciudadanas. Esto implica fijar metas medibles, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Pero, además, el logro de tales metas de manera efectiva, lo cual nos hablará de su eficacia, debe ser hecho, como toda política pública, maximizando el impacto de los siempre limitados recursos públicos. Este último concepto es el de eficiencia.

Sin pretender agotar el tema, abordaré dos grandes grupos de cuestiones. Por un lado, algunos temas culturales o ideológicos subyacentes, tales como la necesidad de eficacia y eficiencia en un servicio público, y la orientación al usuario del servicio de justicia. Por el otro, una metodología que garantice la eficacia y la eficiencia en la gestión judicial, basada en estándares, indicadores y resultados.

Específicamente, quedan fuera del alcance de este análisis dos cuestiones de máxima relevancia y actualidad en la transformación de la justicia, como son el cambio organizacional y las mejores prácticas en materia de gestión judicial, por exceder el tiempo y espacio disponibles. Sin embargo, no puede dejar de señalarse su carácter central en los procesos de reforma judicial en marcha.

## 1. Cuestiones culturales

Muchas veces, los desacuerdos en torno al desempeño de la justicia no están en los niveles operativos ni metodológicos, sino en un plano cultural o ideológico. Por eso fracasan muchos proyectos técnicamente bien concebidos, pero que carecen de un adecuado diagnóstico sobre estas cuestiones subyacentes, y de una metodología para producir y gerenciar el cambio cultural necesario.

---

(1) Conferencia dictada en las *Jornadas de Derecho Judicial: La Eficacia en el Servicio de Justicia*, Universidad Austral, Buenos Aires, 4 de julio de 2008.

\* Asesor de gabinete, Unidad Ministro, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

Fores (Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia) ha desarrollado y aplicado en los últimos años una exitosa metodología de innovación en la gestión judicial. Esta metodología provee a los participantes un marco analítico que a la vez que brinda las herramientas para planificar sistemáticamente el cambio, genera una nueva perspectiva cultural sobre el servicio de justicia, al incorporar los valores de eficacia, eficiencia y orientación al usuario, que son el núcleo de un nuevo modelo de gestión judicial.<sup>(2)</sup>

A continuación, se esbozan algunas cuestiones fuertemente debatidas en el ambiente judicial, sin pretensión de exhaustividad ni en los temas ni en los argumentos esgrimidos.

Se puede definir a la eficacia como la relación entre los objetivos alcanzados y los objetivos propuestos, mientras que la eficiencia pone a la eficacia en relación con los recursos utilizados. En términos de desempeño judicial, la situación de máxima eficiencia es aquella en la cual no es posible aumentar la tutela judicial de los derechos con los medios de que se dispone; o en que no es posible reducir el coste de la justicia sin afectar al nivel de tutela disponible.

¿Puede afirmarse que la eficacia y la eficiencia son necesarias en la justicia? ¿No es esto una pretensión tecnocrática, que equipara el “hacer justicia” a una actividad fabril o lucrativa?

Sostengo categóricamente que, en tanto es una más de las políticas públicas, **la justicia debe ser particularmente eficaz y eficiente en el uso de los siempre escasos recursos públicos**. A diferencia de los fondos privados —que, si son administrados ineficientemente, se pierden para sus propietarios—, los fondos públicos destinados a la justicia tienen la obligación de ser aplicados con eficacia y eficiencia. Está comprometido el interés público. Existen numerosas alternativas para su aplicación (educación primaria, atención de la salud, infraestructura, etc.), que compiten en la apropiación de recursos en la agenda pública. Considerar que los recursos que se asignan al sector justicia no deben guiarse por estos principios es profundamente conservador, pues justifica su dispendio de manera regresiva e injusta.

A los fines de promover la eficacia y la eficiencia en cualquier organización —y la justicia, como queda dicho, no escapa a esta necesidad— es crucial que exista una cultura de premios y castigos. Es alentador notar que existe una creciente aplicación en la región de incentivos, plasmados en procesos de selección y ascensos por mérito, sistemas de evaluación de desempeño, honores públicos y también recompensas salariales.

Otro elemento indispensable es que exista una cultura de medición de resultados, en especial de los tiempos del proceso, asociada a la rendición de cuentas republicana que todo poder público debe a la sociedad. Este factor es el que permite (o no) enfrentar el problema de la demora en los procesos judiciales, ya que lo que no se mide, no se puede mejorar.

En la perspectiva adoptada, es central repensar a la justicia como **una organización orientada al servicio de la sociedad**. Puede y debe afirmarse con claridad que el Poder Judicial no existe para dar sentido a la vida de jueces, fiscales, funcionarios y abogados, sino para servir al país y la gente. Que su labor no es una competencia para ver quién dicta sentencias con más vuelo técnico, sino una vocación que exige gran contracción al trabajo. Y que la gente no quiere soluciones sofisticadas; quiere, antes que nada, soluciones comprensibles, imparciales, justas y rápidas.

---

(2) Para una descripción de la metodología y sus resultados, puede verse: Chayer, H. (2004); Cambellotti, A., Chayer, H. *et al.* (2004); Chayer, H., Marcet, J. P. & Salaberry, C. (2005); Cambellotti, A., Marcet, J. P. (2006). Más información está disponible en [www.foresjusticia.org](http://www.foresjusticia.org)

En la perspectiva del usuario, el valor de un servicio es entendido como lo que el usuario está dispuesto a reconocer por la satisfacción de su necesidad. En el caso de bienes y servicios privados, este valor está asociado al “precio”, pero esta asociación no es necesaria. Los bienes y servicios producidos sin fines de lucro, incluyendo los servicios que brinda el Estado, también tienen un determinado valor para el usuario, aunque este no siempre paga un “precio” en dinero por ellos.

Corresponde, entonces, reflexionar sobre cómo se construye el valor, ya que esto permite que el operador judicial oriente sus actividades a la maximización del mismo. Habitualmente, se asocia el valor de un servicio de manera principal (y, a veces, excluyente) con uno de sus tres componentes, la calidad técnica. Es decir, el servicio brindado con alto vuelo técnico-jurídico se considera valioso.

Sin embargo, en la percepción de los usuarios, existen otros dos componentes que construyen el valor percibido: la imagen y la disponibilidad. En la imagen entran dos elementos, la confiabilidad de quien brinda el servicio y su receptividad de las necesidades de los usuarios. Y en el componente de disponibilidad se incluyen otros dos elementos, la accesibilidad de los servicios (tanto a nivel geográfico como edilicio y temporal) y el tiempo de respuesta entre una solicitud y su satisfacción. Individualmente considerado, este último elemento es el principal a la hora de reconocer el valor por la satisfacción de una necesidad.

Cuando se aplica este método de análisis al servicio de justicia, se comprenden con facilidad los mínimos niveles de satisfacción popular con que cuenta la judicatura en América Latina.

Para concluir, no está demás recordar que una justicia orientada efectivamente al servicio de la sociedad dirime conflictos y, de tal manera, provee seguridad jurídica y seguridad individual. Esta contribución a la paz social es crítica para la efectiva vigencia del Estado de derecho, lo cual brinda una nueva dimensión institucional a esta cuestión.

## 2. Estándares, indicadores y resultados

A continuación, se desarrolla sintéticamente un **modelo** —entre otros posibles— **que apunta a la eficacia y la eficiencia de la gestión judicial de manera sistemática, es decir, proveyendo simultáneamente una metodología de implementación, medición y sustentación de las mejoras en la gestión judicial.**

Este modelo, exitosamente aplicado por Fores en la gestión judicial, se basa en la fijación de estándares e indicadores, predeterminando metas medibles que los tribunales deben alcanzar.

Un estándar se puede definir como un patrón de conducta relativamente simple y comprensible, tanto para quien lo tiene que cumplir, como para el beneficiario. Y se evalúa a través de uno o más indicadores.

Cada indicador tiene niveles de resultados (numéricos) preestablecidos que, si se dividieran en tres, pueden ser un nivel óptimo, un nivel aceptable y un nivel insatisfactorio o sujeto a readecuación. Estos niveles deben establecerse participativamente, con los mismos magistrados a cargo de los organismos judiciales, y no de manera jerárquica o tecnocrática. Pero la evaluación puede hacerse una vez que los magistrados cuentan con información suficiente para poder tomar estas decisiones, no antes.



Y los resultados deben verificarse a través de una auditoría generalizada y periódica de desempeño, que puede ser interna o externa, con los consiguientes costos y beneficios de cada alternativa.<sup>(3)</sup>

A título de ejemplo, la acordada 9/2007 del Superior Tribunal de Justicia de la provincia de Río Negro, Argentina, ha establecido los siguientes estándares de desempeño judicial:

- 1) *los tribunales están dispuestos a orientar de modo sistemático su gestión al servicio de la sociedad;*
- 2) *los tribunales implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión;*
- 3) *los tribunales conducen los procedimientos judiciales procurando obtener resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos posibles.*

Estos tres estándares o patrones de conducta cubren tres aspectos claves de la gestión judicial: la actitud de disposición al cambio, los medios para una medición automatizada y los resultados.

El primer estándar, que establece que “los tribunales están dispuestos a orientar de modo sistemático su gestión al servicio de la sociedad”, se puede medir a través de tres indicadores:

- a) *formulación y ejecución de proyectos de mejora de la gestión, enmarcados en los objetivos estratégicos del Poder Judicial;*
- b) *reuniones periódicas de personal para la mejora de la gestión;*
- c) *encuestas de satisfacción y de opinión de usuarios de manera sistemática.*

¿Por qué estos indicadores? Porque la existencia de proyectos de mejora, de reuniones de personal y de encuestas de satisfacción sistemáticas permite afirmar que un determinado tribunal orienta su gestión al servicio de la sociedad de manera sistemática y sustentable, a diferencia de esfuerzos inorgánicos o individuales.

Un ejemplo concreto de los niveles de desempeño (óptimo, aceptable y sujeto a readecuación) puede verse en las metas establecidas para las encuestas de satisfacción. En el caso de los justiciables, la acordada mencionada determina que las respuestas “muy bien” y “bien” deben reunir los siguientes porcentajes:

Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
1. ¿Cómo lo atendieron en mesa de entradas?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
2. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%

(3) En España existe un sistema de auditoría interno, a cargo de un Servicio de Inspección del Consejo General del Poder Judicial. En el Poder Judicial de la Provincia de Río Negro, además de existir un auditor judicial interno, se ha encomendado a Fores la realización de una auditoría periódica de desempeño de carácter externa.

Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la duración de su proceso?	60% o +	40 a 60%	Menor a 40%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado por el Tribunal?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%

Y en el caso de los abogados, los siguientes:

Pregunta	Óptimo	Aceptable	No aceptable
1) ¿Cómo lo atienden en mesa de entradas?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
2) ¿Cómo lo tratan durante la audiencia?	80% o +	60 a 80%	Menor a 60%
3) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del Tribunal en la depuración de la prueba?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%
4) ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos en este Tribunal?	60% o +	40 a 60%	Menor a 40%
5) ¿Cómo considera que se realiza el despacho diario de sus expedientes en relación al tiempo?	70% o +	50 a 70%	Menor a 50%

El segundo estándar apunta a evidenciar la capacidad para medir la gestión de los tribunales automatizadamente, por los beneficios en certidumbre y minimización de costos y esfuerzos que esto acarrea.

Establece que “los tribunales implementan sistemas de información automatizados para la generación de indicadores de gestión”. Se evalúa con dos indicadores principales:

- a) *sistema informático de gestión implementado, con carga de datos homogénea, incluyendo hitos procesales que permiten medir de modo simple y regular la carga de trabajo y la duración (parcial y total) de los procesos judiciales;*
- b) *capacidad de poner a disposición los datos registrados al momento de la auditoría, evaluando su grado de completitud, fiabilidad y oportunidad.*

Los indicadores que permiten evaluar el cumplimiento, o no, de los primeros dos estándares son prácticamente idénticos para todos los tribunales, no importando la materia que conozcan o si intervienen en primera, segunda o tercera instancia.

Pero los indicadores que permiten medir el tercer estándar, que apunta a los resultados y no a la actitud o los medios, es decir, a la obtención de resoluciones de máxima calidad en los menores tiempos posibles, difieren necesariamente de tipo de tribunal en tipo de tribunal. Los indicadores variarán según el tipo de procedimiento reglado por la ley, los recursos humanos e infraestructura de que dispongan, la carga de trabajo, etc.

Estos indicadores deben evaluar aspectos cuantitativos y cualitativos de procedimientos judiciales diferentes. Típicamente se utilizan los lapsos entre hitos o eventos procesales,

la tasa de celebración de audiencias, la rapidez en la producción de la prueba, los tipos de resolución obtenidos, la simplificación de los procesos, etc.

A título de ejemplo, se transcriben a continuación los indicadores determinados por la acordada 9/2007 para las cámaras del trabajo (tribunales colegiados de instancia única que deciden los conflictos derivados de las relaciones laborales en un proceso por audiencia) y los juzgados civiles y comerciales de primera instancia (tribunales a cargo de un juez que dirime conflictos patrimoniales en un proceso por audiencias) en Río Negro.

Indicador para evaluación de Cámaras del Trabajo	Valor	
	Óptimo	Aceptable
a) Días entre inicio y traba de litis	50%: hasta 30 días 75%: hasta 60 días 90%: hasta 90 días	50%: hasta 60 días 75%: hasta 90 días 90%: hasta 120 días
b) Días entre inicio y audiencia 33 bis	50%: hasta 90 días 75%: hasta 120 días 90%: hasta 150 días	50%: hasta 120 días 75%: hasta 150 días 90%: hasta 180 días
c) Días entre inicio y audiencia de vista de causa	50%: hasta 150 días 75%: hasta 180 días 90%: hasta 210 días	50%: hasta 180 días 75%: hasta 210 días 90%: hasta 270 días
d) Días entre inicio y fin de proceso	50%: hasta 210 días 75%: hasta 240 días 90%: hasta 270 días	50%: hasta 240 días 75%: hasta 270 días 90%: hasta 330 días
e) Conciliación en audiencia 33 bis	40%	20%
f) Conciliación en audiencia de vista de causa	30%	20%
g) Conciliaciones totales	70%	40%

Indicadores para evaluación de juzgados de primera instancia en lo civil, comercial y de minería – procesos de conocimiento	Valor	
	Óptimo	Aceptable
a) Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y audiencia preliminar	50%: hasta 30 días 75%: hasta 60 días 90%: hasta 90 días	50%: hasta 60 días 75%: hasta 90 días 90%: hasta 120 días
b) Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y audiencia de vista de causa	50%: hasta 90 días 75%: hasta 120 días 90%: hasta 150 días	50%: hasta 120 días 75%: hasta 150 días 90%: hasta 180 días
c) Días entre apertura a prueba o declaración de puro derecho y fin proceso	50%: hasta 150 días 75%: hasta 180 días 90%: hasta 210 días	50% hasta 180 días 75% hasta 210 días 90% hasta 270 días
d) Celebración de audiencias convocadas	75%	60%
e) Conciliaciones totales	70%	40%

A modo de reflexión final, hay que señalar que la mejora de la gestión judicial y la medición del desempeño deben plantearse como imbricadas en un círculo virtuoso de mejora permanente.

Luego de plantearse innovaciones en la gestión para alcanzar objetivos superadores respecto de una situación inicial, las innovaciones que resultan fructíferas se estabilizan y se incorporan a la rutina de trabajo. La medición de los resultados obtenidos en un determinado período permite tanto la evaluación del desempeño como el ajuste de los indicadores (seleccionando otros, y/o cambiando los valores considerados óptimos y aceptables) y la detección de nuevas necesidades. Y a partir de esta evaluación, se formulan explícitamente nuevos proyectos de cambio, cuyas innovaciones reinician el círculo de mejora.

Queda claro así que el sistema de estándares e indicadores con metas preestablecidas está basado en el cambio cultural y la innovación en la gestión. Caso contrario, las resistencias al cambio frustran y esterilizan cualquier iniciativa.

Este sistema, a su vez, debe complementarse con el cambio organizacional pendiente en los sistemas judiciales, incorporando las mejores prácticas en la materia. Temas críticos que, como se dijo al inicio, exceden el objetivo de estas breves reflexiones.

## Referencias bibliográficas

**Chayer, H.** (2004). La atención al público en la justicia. *Estudios sobre la Administración de Justicia*, (2).

**Chayer, H., Marcet, J. P. & Salaberry, C.** (2005). Rediseño participativo de las mejores prácticas judiciales. *Estudios sobre la Administración de Justicia*, (3).

**Cambellotti, A., Chayer, H. et al.** (2004). *La gestión del Fuero Comercial*. Bs. As.: Fores.

**Cambellotti, A., Marcet, J. P.** (2006). Innovación y Gestión Judicial en el Fuero Comercial de la Nación. En *Estudios sobre la Administración de Justicia*, (4).



# CALIDAD EN LA GESTIÓN: INDICADORES Y METAS

HÉCTOR MARIO CHAYER\* - JUAN PABLO MARCET\*\* -  
ANDRÉS ANTONIO SOTO\*\*\*

## 1. Por qué medimos

La realidad es inabarcable para el intelecto humano. Entonces, tomamos pequeñas porciones de realidad y, en base a ellas, fundamos nuestras opiniones sobre el todo. Medir nos ayuda a que esas pequeñas porciones de realidad sean lo más exactas posible, a no quedarnos con meras impresiones sin sustento empírico.

Cuando visitamos al médico, evalúa nuestra salud con diversos indicadores. Nos toma la temperatura, releva análisis de nuestra sangre, mide nuestra altura, nos pesa. Compara los valores que obtiene con tablas de valores esperables y nos informa su diagnóstico. Si los valores medidos no están en el rango de lo esperable, toma acciones para cambiar esa situación. Al tiempo, nos vuelve a medir para saber qué se modificó. Los resultados de las mediciones le dicen si estamos sanos o enfermos, o qué tan enfermos estamos.

Cuando conducimos un auto, relevamos diversos indicadores: algunos para conocer el estado del vehículo, como temperatura del radiador y nivel de combustible, otros para calcular cuánto tardaremos en llegar a destino o para conducir con precaución, como la velocidad. Tenemos por objetivo mantener la temperatura en un nivel medio, el combustible en volumen suficiente para llegar a una estación de servicio, la velocidad en un rango que nos permita llegar a tiempo, pero sin aumentar el riesgo de accidentes ni sobrepasar la velocidad máxima permitida.

Cuando un ciudadano está involucrado en un juicio, no tiene mediciones disponibles. No sabe cuánto demoran los procesos en este juzgado en particular, qué índice de conciliaciones logra el juez, qué cantidad de medidas de prueba se cumplen habitualmente. Si

---

\* Asesor de gabinete (Unidad Ministro) y coordinador del Programa Justicia 2020, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

\*\* Asesor de gabinete, Unidad Ministro, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

\*\*\* Juez de Cámara de Apelación en lo Civil y Comercial N° 2 de La Plata, Sala III, Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires.

consulta qué objetivos tiene el juzgado respecto de la duración de los procesos, difícilmente obtenga una respuesta precisa. Si consulta sobre las medidas de prueba, obtendrá respuestas conceptuales, nunca numéricas. Esta ausencia de señales objetivas impide ajustar las conductas de las partes y tiene un efecto pernicioso sobre la labor judicial.

No siempre es suficientemente comprendida en el sector de la justicia la conveniencia —la necesidad— de utilizar indicadores. Encontrar estadísticas judiciales se torna muchas veces trabajoso para el investigador, por la falta de uso habitual de ellas y por la baja difusión de las que sí existen. Los análisis de los operadores judiciales habitualmente hacen foco en si se ha cumplido o no el debido proceso, o en el modo en que terminó el litigio, y solo en forma extraordinaria atienden a los resultados de gestión. Incluso se llega a confundir una mirada con la otra: así, ante la pregunta “¿en cuánto tiempo están dictando providencias simples?”, la respuesta es casi invariablemente “en tres días”, tomando este plazo, que es un máximo legal, como si fuera un plazo de gestión. Más aun, como si fuera un objetivo de gestión. Por el contrario, un objetivo de gestión podría ser dictar el 50% de las providencias en un día, el 80% en dos días, y el 100% en tres días.

Tanto en materia procesal como en materia de gestión, son los resultados los que determinan si los instrumentos son exitosos o no y, por tanto, preferibles a otras opciones disponibles. En la medida en que esos resultados se acerquen más a nuestros objetivos, o los superen, mejor será. Claro, en la medida en que nos hayamos fijado objetivos...

La labor judicial afronta, además, un riesgo ético propio de las profesiones “funcionarizadas” (ejercidas por funcionarios públicos con estabilidad y sueldo asegurado, es decir, sin regulación competitiva). Se trata de la burocratización. Es la situación en la cual el “buen” profesional simplemente cumple el mínimo legal vigente, de forma que no se le puede acusar de conductas negligentes. Proponerse objetivos ambiciosos, que nos sacudan de la rutina, es un saludable antídoto para este riesgo.

## 2. Cómo medimos

El indicador es una medida que permite conocer una situación con mayor precisión y comprobar si se avanza, y en qué medida, en la consecución de un objetivo en cualquier ámbito privado o público, con un grado mayor o menor de desagregación y alcance (Handbook of Democracy and Governance Program Indicators, 1998, citado en Pastor & Maspóns, 2004). Representa de manera simplificada una situación dada en el marco de un sistema mayor y generalmente complejo (Castro, 2008), proporcionando información para la toma de decisiones y permitiendo hacer correcciones oportunas.

Los indicadores entonces ayudan a darle objetividad a esas pequeñas porciones de realidad con las que nos manejamos y a presentarnos en forma simple algo que es complejo. La simplificación también debe estar presente a la hora de definir qué indicadores usar: se recomienda inclinarse solamente por unos pocos indicadores, asociados a objetivos o metas cuantificadas. Esos indicadores se utilizarán para tomar decisiones de gestión.

Los indicadores buenos son verificables y pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los indicadores cuantitativos son mensurables e implican números. Los indicadores cualitativos son más difíciles de medir y pueden describir procesos, comportamientos y actitudes. Es deseable, de alguna manera, llevar a estos a una forma cuantitativa, a fin de hacerlos comparables. Los indicadores son necesarios para la medición, pero también para la transparencia y para la rendición de cuentas (Castro, 2008).

La Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública hace notar que la gestión pública se orienta a la calidad cuando se encuentra referenciada a los fines y propósitos últimos de un gobierno democrático —esto es, cuando se constituye en una gestión pública centrada en el servicio al ciudadano y en una gestión pública para resultados—, y que la calidad en la gestión pública debe medirse:

- *en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos;*
- *de acuerdo a metas preestablecidas y resultados cuantificables, que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad y estén alineados con los fines y propósitos de la Administración Pública.*

Dado que la gestión judicial es una forma de gestión pública, debemos concluir entonces que la calidad de la gestión judicial puede y debe medirse. Y, para ello, debemos conocer las categorías de usuarios, sus diferentes necesidades y medir si se satisfacen o no de modo adecuado y oportuno. Más aún: la Carta Iberoamericana exige también medir las expectativas de los ciudadanos. El motivo central por el cual uno recurre a un tribunal es por necesidad: recuperar un inmueble ocupado, cobrar un crédito, obtener alimentos para un hijo. Pero las expectativas es el modo en que uno espera recibir el servicio. Por ejemplo: esperar sentado, ser atendido con puntualidad, comprender con claridad lo que se le informa.

También debe medirse la calidad del servicio a través de sus resultados. Esto implica identificar resultados, muchas veces productos generados por la organización, y luego cuantificarlos. Por supuesto, para poder sacar alguna conclusión, será necesario compararlos contra metas (también numéricas o cuantificadas) establecidas de antemano.

En modo alguno es aceptable considerar que se trabaja “bien” porque no hay denuncias de incumplimientos normativos. Se trabajará bien si se logran las metas preestablecidas. Pero si no están identificados los resultados que se busca generar o no hay metas... ¿cómo evaluar la calidad del trabajo que se realiza?

El acento puesto en los resultados va a contramano, ciertamente, de una Administración Pública conducida por la rutina, despreocupada de la cantidad y calidad de los servicios que provee, y de la eficiencia en su producción.

Es importante entonces, que toda organización o área reflexione acerca de cuáles son los objetivos que desea lograr. Y, de inmediato, definir qué indicadores (uno o más) permitirán conocer si nos estamos acercando o no a lograrlo, asignando metas como valores deseables al resultado de las mediciones. Las metas constituyen el nivel de logro de cada indicador que pondría en evidencia que estamos alcanzando o no el objetivo propuesto.

### **3. Qué resultados buscamos**

Podemos definir a la mejor práctica como una metodología de trabajo exitosa que logra los mejores resultados, con la máxima satisfacción posible del usuario. Su determinación surge de un proceso que implica innovación, documentación, evaluación, modificación y nueva evaluación. Considerando este concepto, puede haber múltiples “mejores prácticas” para alcanzar un objetivo, por lo que la búsqueda es amplia y no se agota, sino que se alimenta en forma constante. No se busca la mejor práctica (concepto absoluto), sino una práctica mejor que la habitual (concepto relativo).



Considerando el caso del Poder Judicial, Marcet y Del Carril (2004) señalan que una mejor práctica es aquella que cumple los siguientes requisitos:

- *mayor satisfacción del usuario del servicio de justicia;*
- *impacto en los puntos críticos del proceso;*
- *eliminación o reducción de actividades no orientadas a la satisfacción al usuario;*
- *eliminación o reducción de demoras;*
- *simplicidad en su implementación;*
- *descongestión de la oficina judicial;*
- *reducción de costos (en recursos humanos, tiempos, etc.) del proceso.*

En Río Negro, desde 2005, la oralidad en los procesos civiles se fijó por reforma al Código de Procedimientos. Sin reformas legislativas, en 2007, por acordada 1068/2007, la Cámara Nacional Civil impulsó un plan piloto de oralidad, camino que siguió la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires con su resolución 1904/2012, y Formosa mediante el programa piloto dispuesto por el acuerdo 2808/2014 del Superior Tribunal de Justicia. En todos los casos se previó la videograbación de audiencias, dispensando a la oficina judicial de la transcripción escrita pormenorizada de lo allí sucedido.

El sistema de gestión de la prueba basado en la oralidad, inspirado en la escuela procesal de La Plata de Morello y Berizonce, fue desarrollado con gran éxito por varios jueces bonaerenses. La prueba piloto fue impulsada por la ya referida resolución 1904/2012 de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, que adquirió equipos de videograbación de audiencias. Gran parte de estas experiencias están documentadas en el Banco de Buenas Prácticas de Gestión Judicial del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires. Los resultados obtenidos son elocuentes y permiten calificarla como una mejor práctica.

La primera audiencia de prueba celebrada con aplicación de este sistema se llevó a cabo el 16 de agosto de 2012. Elaborando una muestra en base a las primeras 100 audiencias convocadas por el Juzgado Civil y Comercial N° 14 de La Plata (provincia de Buenos Aires), a cargo del Dr. Andrés Soto, encontramos que 83 de ellas fueron efectivamente celebradas, que esas 83 audiencias de prueba implicaron poco más de 2.350 minutos, y que en ellas se tomó declaración a 30 absolventes (partes en el expediente) y 166 testigos.

Esto implica:

Eficacia en la celebración de audiencias: 83%  
Duración promedio de la audiencia de prueba: 28' 17"  
Duración promedio por cada declarante: menos de 12'

Tomando una muestra de 40 procesos con sentencia definitiva en los que se tomó la audiencia de prueba registrada vía videograbación, se evidencian estos resultados en promedio:

Lapso entre apertura a prueba y llamado de autos  
para sentencia: 11,5 meses

Lapso entre autos para sentencia  
y sentencia: 10 días hábiles

Lapso entre apertura a prueba  
y sentencia: 12,01 meses

Lapso entre inicio del proceso  
y sentencia: 24,5 meses

Estos interesantes indicadores y sus resultados abren un campo importante para la mejora de los procesos judiciales, en este caso, procesos civiles y comerciales de conocimiento.

La búsqueda de resultados es obvia y natural en toda acción humana. Lo que es menos obvio y natural es fijar objetivos en forma previa a esa acción y, menos aún, contrastar los resultados reales con esos objetivos.

La oralidad en el proceso civil es también un medio para la búsqueda de mejores resultados. Es importante plantearse cuáles son los resultados que deseamos lograr, y fijarlos como objetivos. También es importante medir qué hemos logrado para contrastarlo con esos resultados. Nótese que debe definirse una relación entre objetivos (generalmente narrativos, describiendo un valor a lograr) e indicadores (cuantitativos, que aprehenden una porción de la realidad e hipotéticamente demuestran el logro del objetivo) con sus metas correspondientes (es decir, el nivel de logro de cada indicador que pondría en evidencia que estamos alcanzando o no el objetivo buscado).

La búsqueda de satisfacción de los usuarios de un servicio, en este caso, del servicio de justicia, se mide habitualmente a través de encuestas de satisfacción. Es importante redactar de modo preciso las preguntas, para conocer la opinión de los consultados sobre la adecuación y la oportunidad de los servicios recibidos, tanto a sus necesidades como a sus expectativas.

Si buscamos reducir los plazos totales del proceso de conocimiento a través del control efectivo de la duración del período de prueba, se impone medir los tiempos claves. Entendemos que estos son el lapso total del juicio, entre la fecha de la presentación de la demanda y la fecha de la sentencia definitiva, como el lapso del período probatorio, entre la fecha del auto de apertura a prueba y la fecha del llamado de autos para sentencia. Y para entender cuál es una mejor práctica, se debe medir cuánto duran los procesos con la práctica ordinaria o habitual, y cuánto con el trámite oral, que se pretende superador.

Si deseamos aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales a través de la inmediatez del juez y la concentración de la prueba en audiencias orales, debemos tener indicadores cualitativos (índices de conciliación, tasa de revocación en alzada) cuantificados; e indicadores cuantitativos (como la eficacia en la celebración de audiencias, o cantidad de audiencias tomadas) que nos permitan saber si estamos o no alcanzando esos objetivos.

Adicionalmente nunca hay que olvidar que, para poder tener una gestión de calidad, deberán fijarse de antemano metas para cada indicador adoptado. Las metas deben cumplir dos características simultáneamente: ser factibles, es decir, alcanzables en el concreto marco de este juzgado, en este momento, con esta carga de trabajo; y ser desafiantes, es decir, motivadoras para ir más allá de la situación actual.

Por supuesto, la fijación de metas no coincide vis a vis con las metas legales: la concreta situación fáctica puede permitir lograr mejores resultados o, por el contrario, justificar que no se alcancen las metas definidas en las normas. Es decir, las metas de gestión pueden referenciarse en las metas normativas, pero no pueden reducirse o considerarse equivalentes (Ferrari, 2016).

Al relevar los resultados del plan piloto —Programa de Oralidad Fuero Civil y Comercial en Formosa—, las coordinadoras María Celeste Córdoba y Claudia Pieske de Consolan<sup>(1)</sup> identificaron entre los problemas de la experiencia que el plazo de 40 días establecido por la normativa procesal para el período probatorio resulta breve, especialmente cuando deben producirse una o más periciales o informativas; llevando en ocasiones a la suspensión de la audiencia de prueba. Para un período determinado, tuvieron 14 audiencias de prueba celebradas y 12 suspendidas. El uso de los indicadores permite darle sustento empírico a la identificación de problemas.

También corresponde aclarar que la fijación de metas es un ejercicio que, a medida que se realiza, permite mejorar la precisión. Como se trata de la búsqueda de la excelencia y la calidad, aportan una dimensión de excelencia a lograr. En modo alguno son mínimos legales, cuyo incumplimiento acarrea una sanción. Confundir el control de gestión a través de indicadores y metas con el control disciplinario, sancionatorio, es un grave error que, muchas veces, obstaculiza la implementación de sistemas de medición que apunten a la excelencia.

Son los resultados, alineados con las expectativas y necesidades de los usuarios, y no las impresiones personales, los que en definitiva permiten tomar decisiones sobre cuál es la mejor práctica, para fortalecerla y favorecerla. Son los resultados, medidos y confrontados con metas desafiantes pero factibles, los que pueden servir como herramienta comunicacional desde la justicia a la sociedad y transmitir el compromiso con la calidad en el servicio que anima a sus integrantes.

#### **4. La generalización de la oralidad en la justicia civil y comercial de la provincia de Buenos Aires: metas y resultados**

La Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, en el marco del Programa Justicia 2020, han impulsado conjuntamente un proyecto que busca generalizar la oralidad en el proceso civil en la provincia de Buenos Aires. La experiencia en la provincia de Buenos Aires encuentra su antecedente en la prueba piloto puesta en marcha en 2012 ya referida. A partir de sus auspiciosos resultados, el Poder Judicial bonaerense adquirió varios equipos de videograbación, y otros juzgados, por iniciativa propia, comenzaron a utilizar estas prácticas.

Sobre esta base, la experiencia de generalización de la oralidad comenzó en junio de 2016 con un grupo de jueces líderes de primera instancia civiles y comerciales de la provincia de Buenos Aires (quienes habían participado en la prueba piloto de 2012) que, junto con un equipo de especialistas del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, capacitaron a más de 50 jueces civiles y comerciales de los distintos departamentos judiciales de la provincia de Buenos Aires en temas de oralidad y videograbación de audiencias.<sup>(2)</sup>

En consecuencia, desde el 1 de agosto de 2016, 55 jueces civiles y comerciales de la provincia de Buenos Aires asumieron el compromiso de gestionar todos los procesos de conocimiento con una audiencia preliminar (orientada a la conciliación, la depuración de

---

(1) "Resultados e Informe Plan Piloto Programa Oralidad Fuero Civil y Comercial en Formosa al 20 de octubre de 2016", inédito.

(2) Las jornadas de capacitación tuvieron lugar el 29 de junio y 1 de julio de 2016 en el Instituto de Estudios Judiciales en la ciudad de La Plata y estuvieron a cargo de los Dres. Andrés Soto y Francisco Agustín Hankovits, integrantes de la Sala 2 de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y Comercial de la provincia, y de los Dres. Héctor Chayer y Juan Pablo Marcet, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

la prueba y organizar la actividad probatoria como un plan de trabajo) y una de vista de causa videograbada, impulsando de oficio el avance de los procesos. Para ello, la Suprema Corte de la provincia ha dispuesto el necesario apoyo en materia de infraestructura y tecnología, poniendo a disposición de los juzgados (o grupos de juzgados) salas de audiencia con equipos de videograbación. Todo esto, sin que haya mediado ninguna modificación procesal, aunque aprovechando el art. 487 del Código Procesal Civil de la Provincia de Buenos Aires. Es importante remarcar además, que esta experiencia se desarrolla en una provincia con grandes y complejas cargas de trabajo, con juzgados con estructuras y estilos de gestión tradicionales.

Esta experiencia se extenderá hasta el 30 de junio de 2017, momento en el cual se realizará la evaluación de resultados, tal como se viene postulando en este artículo: la medición concreta será realizada con base en un conjunto de indicadores, con sus respectivas metas. Estas fueron definidas conjuntamente con los jueces adheridos a la experiencia. Se han seleccionado indicadores y metas tanto de proceso como de resultado. La diferencia entre las metas de proceso y de resultado estriba fundamentalmente en que las metas de proceso tienden a medir el grado de avance del trabajo, conforme los parámetros proyectados y/o programados al inicio de la experiencia; en tanto, las metas de resultado tienen por objeto la medición del logro de los objetivos o resultados buscados con el proyecto en cuestión.

Las principales metas del proceso seleccionadas por los jueces son:

- *Obtener una tasa de celebración de audiencias preliminares y de audiencias de vista de causa del 80%.*
- *Conseguir que la cantidad de audiencias preliminares celebradas mensualmente no exceda de 6 para el departamento judicial de Azul; 7 en el de Junín; 8 en los de Moreno, General Rodríguez, San Nicolás y Mar del Plata; 10 en los departamentos judiciales de La Plata, Morón, La Matanza y Lomas de Zamora; 12 en Zárate-Campana y Dolores; y 16 en el departamento judicial de Quilmes.*
- *Alcanzar la celebración de audiencias de vista de causa por mes de no más de 4 en el departamento judicial de Moreno, General Rodríguez y Mar del Plata; 5 en Azul; 6 en San Nicolás y Junín, 8 en los departamentos judiciales de La Plata, Zárate-Campana, Morón, La Matanza, Lomas de Zamora y Dolores; y 12 en el de Quilmes.*
- *Lograr que las audiencias de vista de causa duren en promedio 30 minutos.*

Entre las metas de resultado, es decir, aquellas que dan cuenta del fin último o resultados buscados, se establecieron las siguientes:

- *una tasa de conciliación del 20% respecto del total de audiencias preliminares celebradas;*
- *una tasa de conciliación del 15% respecto del total de audiencias de prueba celebradas;*
- *una tasa de conciliación del 30% respecto del total de casos resueltos;*
- *que el período probatorio del 90% de los procesos de conocimiento no dure más de 120 días corridos (La Plata), o 365 (Moreno, Gral. Rodríguez; Zárate-Campana; San Nicolás; Morón; La Matanza; Lomas de Zamora; Dolores; Junín; Azul, Tandil; Mar del Plata);*
- *que el lapso total de duración del 90% de los procesos de conocimiento no dure más de 550 días corridos (departamentos judiciales de Moreno, General Rodríguez; Zárate-Campana; San Nicolás; Dolores; Mar del Plata) y 1400 días corridos (departamento judicial de Quilmes).*
- *que los usuarios encuestados respondan “muy bien” o “bien” a las siguientes preguntas, en los porcentajes que se indican:*

Preguntas	Porcentaje de respuestas “muy bien” y “bien”
¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	75% - 80%
¿Comprendió lo que le explicaron?	75% - 80%
¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado?	75% - 80%
¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la duración del proceso?	60%

A partir de los datos obtenidos del sistema de gestión Augusta del Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires, es posible obtener algunos indicadores preliminares. Se los califica como tales por haberse detectado defectos de carga en más de un 10% de los juzgados intervinientes, lo cual implica que varios de los resultados que se presentan a continuación pueden mejorar una vez que se logre completar la fuente de información. Se trata, en todo caso, de indicadores de avance, que muestran si la experiencia está o no transitando por los carriles previstos.

Tasa de celebración de audiencias preliminares				
	Fijadas	Realizadas	Eficacia	Meta
Agosto	141	135	95,74%	80%
Septiembre	283	245	86,57%	80%
Octubre	311	269	86,50%	80%
Noviembre	293	247	84,30%	80%

Audiencias preliminares				
	Celebradas	Conciliación	Resultado	Meta
Agosto	135	15	11,11%	20%
Septiembre	245	22	8,98%	20%
Octubre	269	28	10,41%	20%
Noviembre	247	26	10,53%	20%

Tasa de celebración de audiencias de vista de causa				
	Fijadas	Celebradas	Resultado	Meta
Agosto	4	4	100%	80%
Septiembre	10	9	90%	80%
Octubre	22	20	90,91%	80%
Noviembre	75	64	85,33%	80%

Por otra parte, en los primeros tres meses de la experiencia ya fue posible recabar la opinión de casi 500 usuarios del sistema de justicia, y más de 800 abogados que intervinieron en procesos gestionados por audiencias.

Usuarios	Muy bien	Bien	Regular	Mal	NS/NC	"Muy bien" y "Bien"	
						Meta	Resultado
<b>499 encuestados</b>							
1. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	82,97%	15,83%	0,80%	0%	0,40%	75-80%	98,80%
2. ¿Comprendió lo que le explicaron durante la audiencia?	63,93%	32,06%	3,01%	0%	1,00%	75-80%	95,99%
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado por el tribunal?	60,92%	30,46%	4,41%	0,20%	4,01%	75-80%	91,38%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la duración de su proceso?	55,71%	31,86%	6,21%	2,40%	3,81%	60%	87,58%

Abogados	Muy bien	Bien	Regular	Mal	NS/NC	"Muy bien" y "Bien"	
						Meta	Resultado
<b>812 encuestados</b>							
1. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	96,31%	3,20%	0,25%	0,12%	0,12%	80%	99,51%
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del Tribunal en la depuración de la prueba en este proceso?	82,76%	12,19%	1,85%	0,25%	2,96%	80%	94,95%
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del Tribunal en los intentos conciliatorios en este proceso?	72,91%	20,94%	2,22%	0,37%	3,57%	80%	93,84%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos de conocimiento en este Tribunal?	67,86%	22,04%	4,19%	0,49%	5,42%	60%	89,90%

En síntesis, la generalización de la oralidad en los procedimientos civiles y comerciales de la provincia de Buenos Aires viene a servir como demostración empírica que el impulso procesal de oficio, apoyado con herramientas técnicas, en particular la videograbación de audiencias, es perfectamente posible aun sin modificaciones normativas. La oralidad pasa a ser el elemento dinamizador de una nueva manera de gestionar los procesos, incluyendo la utilización innovadora de la tecnología, y los resultados pueden y deben medirse, con indicadores y metas.

## Referencias bibliográficas

**Castro, L.** (2008). Indicadores en la Función Pública. *Ingeniería municipal* (234), pp. 46-50. Recuperado de [www.claudiabernazza.com.ar/ssgp/html/castro.doc](http://www.claudiabernazza.com.ar/ssgp/html/castro.doc)

**Ferrari, P.** (2016). *Gestión Judicial: medición y evaluación de desempeño en la Oficina Judicial*. La Plata: Librería Editora Platense.

**Marcet, J. P. & Del Carril, S.** (2004). Mejores prácticas en la Gestión Judicial. En Carlos A. Cambellotti (Dir.) *Análisis del Fuero Comercial*. Bs. As.: Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia.

**Pastor, S. & Maspóns, L.** (2004). *Cifrar y descifrar. Indicadores Judiciales Para Las Américas. Volumen II*. Santiago de Chile: Centro de Estudios de Justicia de las Américas.

# ANEXO

## RESOLUCIÓN 1904/2012 <sup>(1)</sup>

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La Plata, 1 de agosto de 2012.

**VISTO Y CONSIDERANDO:** el firme y sostenido avance de esta Corte tendiente a la incorporación y utilización de nuevas tecnologías de información y comunicaciones que permitan brindar mayor agilidad a la gestión judicial, sin menoscabo de la garantía de seguridad en los procedimientos que se llevan a cabo por ante los órganos que integran este Poder Judicial.

Que, con el objetivo de lograr la optimización de la disposición efectiva y eficiente de los recursos técnicos aludidos, en sujeción al superior interés del mejoramiento del servicio de justicia, es que resulta propio y oportuno disponer la realización de una Prueba Piloto consistente en la grabación de audio e imagen del desarrollo de las audiencias que se celebren para receptar en forma unificada medios de prueba aptos para ser sujetos a dicho procedimiento, con la posibilidad de producir un documento escrito con el extracto de lo acontecido durante las mismas, el cual, una vez impreso y suscripto por los intervinientes pueda ser agregado como constancia a los expedientes judiciales.

Que, la viabilidad de la propiciatoria resulta factible en atención a que en la actualidad este Tribunal cuenta con el denominado Sistema CICERO que facilita la realización de la videograbación de todo lo actuado, con la seguridad de que los registros que por este medio se obtengan, una vez cerrados y firmados digitalmente por el magistrado y el funcionario actuante, resultan inalterables y pueden ser almacenados —hasta que se dé por definitivamente concluido el juicio— en el servidor de este Poder Judicial.

Que, la operatoria propuesta, a su vez, posibilita la obtención de copias del registro aludido ut-supra de modo inmediato en formato DVD, tanto para su entrega a las partes que lo requieran, como para reserva y consulta del órgano jurisdiccional interviniente; significando que, en cualquier caso, solo es posible la reproducción de lo grabado, más no la modificación o alteración de su contenido.

---

(1) Ref. Expte. N° 3001-7730-2012.



Que, por otra parte, es oportuno señalar que la implementación del modo que se propone de asentar lo actuado en la celebración de audiencias, halla sustento en la interpretación analógica de los medios previstos en lo dispuesto por el art. 126 del CPCCBA, a lo que cabe agregar que, a su vez, tampoco resulta óbice para ello lo dispuesto en el inciso 5°) del art. 125 del mencionado cuerpo legal, dado que el archivo de texto que produce el sistema se asimilaría al acta con relación abreviada de lo acontecido durante la audiencia que debe confeccionar el Secretario y ser suscripta por los intervinientes del acto.

Que, en el orden señalado, no resulta ocioso recordar que doctrinariamente se ha entendido que la grabación audiovisual de las audiencias es un medio admitido de registro. Por su parte, el cívico Tribunal de la Nación (Fallos 320:253, in re “Cárdenas, Eduardo (juez) s/Filmación en cámara Gessell-Autorización” del 28-2-97, cit. en Arazi-Rojas, Código Procesal Civil y Comercial de la Nación Comentado-Anotado y Concordado, T. I pág. 464, Edit. Rubinzal-Culzoni, 2001), se ha expedido sosteniendo la viabilidad de autorizar la videofilmación de entrevistas en Cámara Gessell; en razón de lo cual se colige que no se halla valladar que impida el registro digital de lo que acontezca durante las audiencias de prueba.

Que, sin dejar de resaltar que la puesta en funcionamiento del sistema de videograbación que se propone, conllevaría a sensibles mejoras en la prestación del servicio de justicia, pues brindaría absoluta inalterabilidad y fidelidad de su registro, aún bajo condiciones deficitarias de iluminación o acústica, debe sumarse la circunstancia de que la calidad probatoria del documento obtenido resulta muy superior a los mecanismos que en la actualidad son utilizados con esa finalidad, dado que, las declaraciones son formuladas con un discurso mucho más natural, que facilitará la evaluación actitudinal del deponente.

Que, al propio tiempo han de tenerse en cuenta razones de economía procesal que robustecen el andamio de la experiencia propuesta (vgr. tiempo de duración del acto, consulta rápida y directa de lo actuado por parte de los justiciables y el órgano jurisdiccional), y la facilitación de materializar el principio de inmediación, permitiéndose resolver inmediatamente las incidencias que pudieran suscitarse durante el transcurso de la audiencia; sin mengua del resguardo que la presencia del magistrado junto al funcionario actuante —que sellarán digitalmente el documento—, trae aparejado.

Que, todo lo precedentemente señalado permite colegir que resulta oportuno y conducente llevar a cabo la aludida Experiencia Piloto. Al respecto, debe ponerse de resalto que los señores magistrados titulares de los Juzgados en lo Civil y Comercial N° 1, 5, y 14 del Departamento Judicial La Plata, Doctores María Cecilia Valeros, Fabiana María Coradi y Andrés Antonio Soto, respectivamente, así como la señora Jueza del Juzgado en lo Civil y Comercial N° 1 de Azul con sede en Olavarría, Doctora Ana Mabel Eserverri, han demostrado su interés en participar en la prueba piloto propuesta, utilizándose con esa finalidad como sala común de Audiencias emplazada en el Palacio de Tribunales donde se realizan las subastas judiciales, anexa al Juzgado Civil y Comercial N° 23 de La Plata, para los órganos pertenecientes a ese departamento judicial y la suya propia para el Juzgado de Olavarría; en virtud de todo lo cual ha de procederse en consecuencia.

Por ello, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, en ejercicio de sus atribuciones,

**RESUELVE:**

**Art. 1°:** Autorizar la realización de una Prueba Piloto destinada a la videograbación del desarrollo de audiencias que sean susceptibles de recepción unificada de prueba dispuestas en causas judiciales (vgr. absolución de posiciones, testimonial, explicaciones de Auxiliares de la Justicia etc.), la que tendrá una duración de cuatro meses contados a partir de que sea signada la presente.

**Art. 2°:** Disponer que la Prueba Piloto será llevada a cabo con intervención de los siguientes órganos jurisdiccionales:

- Juzgado en lo Civil y Comercial N° 1 de La Plata.
- Juzgado Civil y Comercial N° 5 de La Plata.
- Juzgado Civil y Comercial N° 14 de La Plata.
- Juzgado en lo Civil y Comercial N° 1 de Azul con sede en Olavarría.

**Art. 3°:** Encomendar a la Subsecretaría de Tecnología Informática de esta Corte para que ponga a disposición todos los elementos que fueren menester para la realización de la referida Prueba Piloto que se llevará a cabo, para los órganos jurisdiccionales pertenecientes al Departamento Judicial La Plata, en las instalaciones de la Sala de Audiencias anexa al Juzgado Civil y Comercial N° 23 de La Plata, emplazada en el Palacio de Tribunales donde actualmente se celebran subastas públicas, y para el Juzgado Civil y Comercial N° 1 de Azul con sede en Olavarría, en la sala que le es propia.

**Art. 4°:** Las audiencias sujetas a la presente Prueba Piloto serán íntegramente documentadas mediante el Sistema CICERO (de videograbación de lo actuado) validado por el Poder Judicial de la Provincia.

**Art. 5°:** En el desarrollo de todos los actos que se lleven a cabo en el marco de la Prueba Piloto deberán encontrarse necesariamente presentes el señor Juez interviniente y el señor Secretario o Auxiliar Letrado que lo sustituya.

**Art. 6°:** Una vez finalizada la audiencia que haya sido videograbada, cada parte interesada podrá retirar un disco de video en formato digital, quedando, a su vez, uno de estos dispositivos en sede del Juzgado y el registro definitivo en el correspondiente SERVER del Poder Judicial. Asimismo, se expedirá un acta con resumen de todo lo actuado, generada por el propio sistema.

**Art. 7°:** Requerir de los señores magistrados que participen de la Prueba Piloto, a la finalización de la misma, un informe conceptual sobre la experiencia llevada a cabo, como asimismo invitar a los letrados que intervengan a que pongan de manifiesto su opinión al respecto.

**Art. 8°:** Poner en conocimiento del Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires, la experiencia Piloto que por la presente se autoriza.

**Art. 9°:** Regístrese, comuníquese.

Firmado: Eduardo Néstor de Lazzari, Daniel Fernando Soria, Juan Carlos Hitters, Luis Esteban Genoud, Hilda Kogan, Eduardo Julio Pettigiani, Ricardo Miguel Ortiz (Secretario).



## RESOLUCIÓN 3683/2012 <sup>(1)</sup>

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La Plata, 19 de diciembre de 2012.

**VISTO Y CONSIDERANDO:** Que con el objeto de lograr la optimización de los recursos técnicos y mejoramiento del servicio de justicia, este Tribunal dispuso mediante Resolución N° 1904/12, la puesta en funcionamiento del sistema de videograbación de audiencias cómo prueba piloto.

Que de conformidad con lo establecido en el art. 7 de la citada norma, los magistrados designados han elevado informes altamente favorables sobre la experiencia desarrollada.

Que tanto las posibilidades técnicas del uso del equipo, y la de contar con una sala preparada especialmente y acorde a la dignidad de los actos que allí se celebrarán, todo ello además de la auspiciosa recepción que la experiencia ha tenido entre los magistrados y funcionarios no afectados por la misma, los distintos operadores de justicia, los letrados actuantes y aún las partes y público,

Por ello, la Suprema Corte de Justicia, en ejercicio de sus atribuciones,

### RESUELVE:

Hacer saber a los señores Magistrados del fuero Civil y Comercial del Departamento Judicial La Plata, que se halla a disposición de los mismos la Sala anexa al Juzgado Civil y Comercial N° 23, a los fines de celebrarse allí las audiencias que correspondan a las causas que tuvieren en trámite en sus respectivos juzgados, con sujeción a las siguientes reglas y recomendaciones:

1) El Juez y el Secretario (o el Auxiliar Letrado que lo reemplace) deberán ambos contar con firma digital autorizada.

---

(1) Ref. Expte. N° 3001-7730/2012.

2) La audiencia será documentada mediante el sistema CICERO, validado por el Poder Judicial, el que permite —además del resguardo en el Server del Poder Judicial— la obtención de copias por el expediente y para las partes, a la vez que genera un acta con resumen de lo actuado en formato papel.

3) El desarrollo del acto se hará indefectiblemente bajo la dirección del Juez, sin que sea necesario a esos fines el requerimiento de las partes, y en presencia del Secretario.

4) La modalidad de la celebración de la audiencia se hará saber a las partes con la notificación del auto de apertura a prueba o al fijarse la fecha respectiva.

5) A los fines de efectivizar los principios de economía, celeridad y lealtad, se recomienda la celebración de una única audiencia en la que unifique la recepción de la totalidad de la prueba (absolución de posiciones, testimoniales, explicaciones de peritos y otros auxiliares de la justicia, etc.).

6) Resultando esencial para el buen funcionamiento del sistema la utilización ordenada de la sala y el respeto cabal por los tiempos de ocupación, se llevará una única agenda —divida en franjas horarias— que permita la adecuada participación de todos los interesados. Tal agenda, que estará a cargo de la Secretaría de Servicios Jurisdiccionales, será consultada antes de la fijación de cualquier audiencia.

7) En la Sala y durante la celebración de las audiencias habrá apoyo técnico constante por parte de personal de la Subsecretaría de Tecnología Informática.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Firmado: Eduardo Néstor de Lazzari, Héctor Negri, Juan Carlos Hitters, Luis Esteban Genoud, Hilda Kogan, Eduardo Julio Pettigiani, Ricardo Miguel Ortiz (Secretario).

## RESOLUCIÓN 2761/2016 <sup>(1)</sup>

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES

La Plata, 23 de noviembre de 2016.

**VISTO:** El Convenio Marco de Colaboración y Asistencia Técnica suscripto entre la Suprema Corte de Justicia y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, el día 6 de julio pasado conforme Resolución N° 870/16, registrado bajo el N° 393 y;

**CONSIDERANDO:** Que en el referido Convenio Marco se estableció como objeto la disposición de acciones conjuntas y coordinadas entre las signatarias a fin de fomentar la mejora en la prestación de los servicios judiciales a cuyo efecto se comprometieron a implementar actividades, proyectos, capacitaciones, intercambios de información y realización de estudios y trabajos.

Que en ese contexto, con fecha 27 de octubre del corriente se suscribió el Acta Complementaria N° 1, conforme Resolución N° 2400/16, a través de la cual *“las partes acuerdan en llevar adelante un proyecto de Implementación de la Oralidad en Procesos de Conocimiento del Fuero Civil y Comercial de la Provincia de Buenos Aires, cuyos objetivos son reducir los plazos totales del proceso de conocimiento, a través del control efectivo de la duración del periodo de prueba; y aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales a través de la inmediación del juez y concentración de la prueba en audiencias orales”*.

Que con ese propósito se han desarrollado jornadas de capacitación preparatorias destinadas a magistrados del Fuero Civil y Comercial con el objetivo de implementar la oralidad en la etapa de prueba de los procesos de conocimiento.

Que en el marco del proceso de video grabación de audiencias iniciado con el dictado de la Resolución N° 1904/12, e impulsado por los procesos de juicio por jurados, se han instalado equipos de video grabación en los distintos departamentos judiciales.

Que por lo expuesto corresponde disponer la puesta en marcha del Proyecto de oralidad, en procesos de conocimiento en los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil y Comercial, que se designan en la presente.

---

(1) Ref. Expte. N° 43/2016 Spl.

Que a los efectos de la implementación y seguimiento del proyecto resulta necesario crear una comisión integrada por magistrados del fuero y funcionarios del Ministerio de la Nación y de este Tribunal.

Que por la cláusula Octava del Acta Complementaria N° 1 citada, la Suprema Corte de Justicia se compromete a dictar las normativas internas necesarias para el desarrollo de la experiencia, por lo que corresponde obrar en consecuencia.

**POR ELLO**, la Suprema Corte de Justicia en ejercicio de sus atribuciones,

**RESUELVE:**

**Artículo 1°:** Aprobar el desarrollo del Proyecto de Implementación de la Oralidad en procesos de Conocimiento destinado a los Juzgados de Primera Instancia en lo Civil y Comercial, disponiendo la puesta en marcha del mismo en los Juzgados que se detallan en el Anexo que forma parte de la presente Resolución.

**Artículo 2°:** Disponer la creación de una Comisión para la asistencia, implementación y seguimiento de las acciones previstas, que estará integrada por los Dres. Francisco Hankovits y Andrés Soto; María Silvina Pérez y Nélide Isabel Zampini, integrantes de las Cámaras en lo Civil y Comercial de los Departamentos Judiciales de La Plata, San Martín y Mar del Plata respectivamente; las Dras. Ana Eseverri y María Cecilia Tanco, Magistradas de primera instancia del mismo fuero de los Departamentos Judiciales Azul y La Plata respectivamente; la Dra. Luciana Tedesco del Rivero Auxiliar letrada de la Cámara en lo Civil y Comercial N° 2 del Departamento Judicial La Plata; los Dres Héctor Chayer y Juan Pablo Marcet en representación del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación; y los funcionarios a cargo de la Secretaria de Planificación y las Subsecretarías de Tecnología Informática y de Control de Gestión de este Tribunal.

**Artículo 3°:** Autorizar a los integrantes de la Comisión, a requerir opiniones y realizar cualquier otra gestión que el cumplimiento de los objetivos de la actividad les demande.

**Artículo 4°:** Regístrese, publíquese y comuníquese.

Firmado: Luis Esteban Genoud, Hilda Kogan, Héctor Negri, Eduardo Julio Pettigiani, Eduardo Néstor de Lazzari, Daniel Fernando Soria, Néstor Trabucco (Secretario), Matías José Álvarez (Secretario de Servicios Jurisdiccionales).

**Anexo**

Departamento judicial	Juzgado	Apellido y nombre
Azul	1	Zárate, José Martín
	2	Bionda, Rodrigo Ezequiel
	3	Tato, Juan Carlos
Azul - Olavarría	1	Eseverri, Ana Mabel
	2	Galdós, Daniela
Dolores	3	Cremonte, Santiago Francisco
	4	Val, Marcos Fernando

Departamento judicial	Juzgado	Apellido y nombre
Junín	1	Castro Mitarotonda, Fernando Horacio
	4	Panizza, Laura Josefina
La Matanza	2	Suárez, Ricardo Horacio
	3	Ronsini, Alejandra Silvia
	5	Sohaner, Mariano Gastón
	8	Modolo, Nora Graciela
La Plata	1	Valeros De Córca, Cecilia
	2	Atela, Vicente Santos
	4	Cardoni, Gladys Mabel
	5	Coradi, Fabiana Maricel
	6	De Oliveira, Juan José
	12	Ferenc, María Daniela
	16	Gorostegui, Enrique
	17	Grahl, Sandra Nilda
	18	Leglise, María Verónica
	19	Tanco, María Cecilia
	25	Catoggio, Carlos José
Lomas de Zamora	Paz - Lobos	Della Schiava, Laureano
	7	Lombardi, Fernanda
Mar del Plata	11	Vila, María Zulema
	2	Vespucci, Lucas
	3	Benvenuto Vignolo, Luis Diego
	7	Basso, Daniela Valeria
	9	Gunsberg, Patricia Sara
	10	Tonto de Bessone, Mariana Lucía
	11	Juárez, Patricia Noemí
	13	Colangelo, Maximiliano
	14	Mendez Costa, Fernando José
15	Casas, Hector Fabián	
Mercedes	6	Cherubini, Martín Hernando
Moreno - Gral. Rodríguez	1	Francesse, Mirtha Inés
	2	Acosta, Gabriel Horacio
	3	Joandet, Leandro Nehuén
Morón	1	Perez Catella, Héctor
	7	Tabossi Chaves, Ramiro Julián
	9	Aloé, María Victoria
	11	Gil, Gabriela Fernanda
	12	Preiz, Mónica



Departamento judicial	Juzgado	Apellido y nombre
Quilmes	8	Celerier, Claudia
	9	Campodónico, María del Carmen
	10	Díaz, Vivian Cintia
San Martín	9	Maresca, Paulo Alberto
San Nicolás	1	Fernández Balbis, Amalia
	3	Baldarenas, Jorge Alberto
	6	Engelmayer, Fernando Alberto
Trenque Lauquen	2	Martiarena, Sebastián Alejandro
Zárate - Campana	1	Locatelli, María Elina
	3	Aráoz, Oscar Juan