

Directores

Héctor Mario Chayer

Juan Pablo Marcet

Nueva gestión judicial

Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil. El caso de Mendoza

Directores

Héctor Mario Chayer

Juan Pablo Marcet

Coordinadora

Paula Casa Sales

Nueva gestión judicial

Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil. El caso de Mendoza

Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil : el caso de Mendoza / Héctor M. Chayer ... [et al.]. - 1a ed . - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Ediciones SAIJ, 2017.
Libro digital, PDF - (Nueva gestión judicial / Chayer, Héctor M.; Marcet, Juan Pablo)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-4196-10-1

1. Derecho Procesal. I. Chayer, Héctor M.
CDD 347.05

ISBN: 978-987-4196-10-1

Cambio organizacional y gestión oral del proceso civil. El caso de Mendoza
1ª edición: junio de 2017

Editado por Ediciones SAIJ de la Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica.
Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, Sarmiento 329, C.P. 1041AFF, C.A.B.A.

Correo electrónico: ediciones@saij.gob.ar

Esta publicación se encuentra disponible en forma libre y gratuita en: www.saij.gob.ar

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

Distribución gratuita. Prohibida su venta.

ÍNDICE

página

Presentación	1
Prólogo	3
Nueva gestión judicial e impulso de oficio en los procesos civiles orales. Héctor Mario Chayer y Juan Pablo Marcet	5
1. Introducción.....	5
2. Dos principios procesales.....	5
3. Distorsiones en la gestión judicial y en la dirección del proceso.....	6
4. Una mirada moderna.....	7
5. Las audiencias y las mejores prácticas de gestión judicial	9
6. La nueva gestión judicial: la oralidad como motor del rediseño de procesos de trabajo	10
7. Aprovechar los medios disponibles, mejorar los procesos de trabajo.....	14
8. Obstáculos a superar y el desafío de la transición	15
Nuevos modelos organizacionales y oralidad civil. Daniel Herrera y Celina Abaurre....	19
1. Oralidad civil y nuevos modelos organizacionales en Mendoza	19
2. Oralidad de los procesos civiles. Implementación y cambio de modelo de gestión.....	21
3. Indagaciones de primer orden	25
4. Conclusiones.....	26
La experiencia de Gestión Judicial Asociada en Mendoza. Carlos Enrique Quiroga Nanclares	27
1. Introducción.....	27
2. El proyecto: Gestión Judicial Asociada.....	29
3. Implementación y evolución del proyecto. El Primer Tribunal de Gestión Asociado	31
Experiencias de oralización y videograbación de audiencias de prueba en Mendoza. Darío F. Bermejo	35
1. Introducción.....	35
2. Situación actual en materia de audiencias.....	35
3. Oralización y digitalización de las audiencias	37
4. Normativa procesal	38
5. Las ventajas en la reducción de los tiempos	41
6. Un proyecto piloto	42
7. Otros supuestos de aplicación en la provincia.....	42
8. Los nuevos vientos	43
9. Conclusiones.....	43

Normativa procesal vigente y oralidad civil en Mendoza. Juan Pablo Santiago Civit y Roxana Alamo.....	45
1. Introducción.....	45
2. El principio dispositivo. Su reconceptualización.....	46
3. El cambio de rol del juez: de director a administrador.....	48
4. Normas del CPC de Mendoza que habilitan el cambio de paradigma a la gestión activa.....	49
5. Conclusión.....	54
Protocolo de gestión de la prueba en Mendoza. Fernando Games	57
1. Objetivos	57
2. Etapas	58
Instructivo para la instrumentación de la audiencia de juicio. Darío F. Bermejo.....	63
1. Pasos a seguir en las audiencias.....	63
Modelos de proveídos y de aplicación práctica del Protocolo de gestión de la prueba en Mendoza. Roxana Alamo	67
1. Módulo 1.....	67
2. Módulo 2.....	68
Calidad en la gestión: indicadores y metas. Héctor Mario Chayer, Juan Pablo Marcet y Andrés Antonio Soto	73
1. Por qué medimos.....	73
2. Cómo medimos	74
3. Qué resultados buscamos	75
Resultados de la oralización del proceso civil en Buenos Aires a nueve meses de su implementación. Héctor Mario Chayer y Juan Pablo Marcet.....	79
1. Una estrategia novedosa	79
2. Resultados a nueve meses de la implementación	81
3. Reflexiones de los jueces.....	89
4. Evidencia anecdótica	91

ANEXO NORMATIVO

Acordada 20.867/2008. Suprema Corte de Justicia. Provincia de Mendoza. Aprobación e implementación del Proyecto del Tribunal de Gestión Judicial Asociada N° 1.....	95
Acordada 22.732/2010. Suprema Corte de Justicia. Provincia de Mendoza. Aprobación del Proyecto de filmación de audiencias como prueba piloto	97
Acordada 26.120/2014. Suprema Corte de Justicia. Provincia de Mendoza. Disposición del diseño de un plan piloto para instrumentar el sistema de audiencias orales	99
Convenio Marco de Colaboración entre el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza	101

PRESENTACIÓN

En el marco del Programa Justicia 2020, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación y la Suprema Corte de Justicia de la provincia de Mendoza firmaron un convenio marco de colaboración interinstitucional. Este convenio tiene por finalidad establecer acciones conjuntas y coordinadas para la adopción de mejores prácticas que aseguren la mejora continua de los sistemas judiciales provinciales y un servicio de justicia cercano, moderno e independiente.

A partir del mencionado convenio, se decidió impulsar en conjunto la oralidad en los procesos ordinarios de índole civil y comercial en la provincia de Mendoza. Este proyecto busca controlar la duración del período de prueba, reducir los plazos totales que estos insumen y mejorar la calidad de las decisiones jurisdiccionales por medio de la inmediatez del juez y la concentración de las pruebas en las audiencias orales.

La particularidad de esta iniciativa consiste en que solo requiere una transformación de las prácticas cotidianas de los tribunales; no necesita una reforma del marco normativo actualmente vigente.

No obstante, tenemos pleno conocimiento de que, en marzo de 2017, el gobernador de Mendoza presentó en la legislatura un proyecto de Código Procesal Civil y Comercial para oralizar los procesos y adaptar la normativa al nuevo Código Civil y Comercial de la Nación (CCyC). Su fecha de entrada en vigencia está prevista para el 2018. Mientras tanto, con este proyecto apuntamos a generar una demostración práctica de la viabilidad de las nuevas instituciones procesales y a promover el cambio cultural necesario para introducir exitosamente un nuevo Código en la jurisdicción civil. Es decir, se trata de preparar el camino para un cambio auténticamente revolucionario, que asocie transparencia y celeridad a los procesos judiciales.

Un antecedente exitoso es el programa de generalización de la oralidad civil, ejecutado entre este Ministerio y la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. El caso bonaerense es un ejemplo de cómo el trabajo conjunto, la asistencia técnica, el liderazgo de los jueces y el cambio cultural pueden generar un impacto trascendente en el servicio de justicia en poco tiempo, y con bajos costos. Desde el 1º de agosto al 31 de diciembre de 2016, 55 jueces en lo civil y comercial y 1 juez de paz de 15 departamentos judiciales de la provincia celebraron más de 1107 audiencias preliminares y 178 audiencias

de vista de causa. A la fecha de escribirse estas líneas, ya son más de 80 los jueces bonaerenses que están aplicando la oralidad, y se han tomado más de 2000 audiencias.

Algunos de los resultados obtenidos en Buenos Aires son: una alta tasa de conciliación —que superó el 10%— y la solución de muchos litigios con su correspondiente audiencia de vista de causa a los tres o cuatro meses de la celebración de la audiencia preliminar. Simultáneamente, se verifica una alta satisfacción de los usuarios, ya que el 90% de ellos considera bueno o muy bueno el trato, las explicaciones recibidas y la posibilidad de ser escuchado en las audiencias.

En la búsqueda de generar una experiencia igualmente exitosa en la provincia de Mendoza, el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación se comprometió a aportar asistencia técnica para transformar las prácticas de jueces y funcionarios judiciales. También aportará el financiamiento para equipar a toda la primera instancia civil con sistemas de videograbación de audiencias.

Con estas herramientas, en los procesos ordinarios civiles y comerciales de 2017, los jueces mendocinos implementarán una audiencia inicial o de conciliación, que culmina con el dictado de la providencia que ordena la producción de la prueba. Esta resolución debe constituir un “plan de trabajo” acordado con las partes a partir de fechas adecuadas a las posibilidades fácticas. En segundo lugar, se celebrará una audiencia de juicio o de prueba concentrada, que será el cierre del proceso. En esta audiencia se reemplazarán las actas escritas por la videograbación, lo que supone un aprovechamiento eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación.

Esta publicación, que forma parte de la colección denominada Nueva Gestión Judicial, es un aporte instrumental para un proyecto transformador de la gestión judicial cuyo objetivo es mejorar la percepción del usuario del servicio de justicia, quien acude a tribunales con necesidades y expectativas que deben ser satisfechas de un modo adecuado y oportuno. Por eso, vaya mi gratitud a sus autores. Agradezco especialmente a Héctor M. Chayer y Juan Pablo Marcet, directores de la colección, y al resto de los jueces y funcionarios mendocinos que contribuyeron con esta publicación, a quienes nombro por estricto orden alfabético: Celina Abaurre, Roxana Alamo, Darío Bermejo, Juan Pablo Civit, Fernando Games, Daniel Herrera, Carlos Quiroga Nanclares y Andrés Soto.

Tanto la colección Nueva Gestión Judicial como este proyecto de oralización de la justicia civil mendocina son expresiones del Programa Justicia 2020. Este Programa aspira a rediseñar la justicia argentina y a generar las condiciones necesarias para que sea más moderna, transparente, independiente y cercana a la comunidad. Todo esto, con espíritu federal, ya que desde el Ministerio apoyamos a la justicia nacional y a los sistemas de justicia provinciales, para beneficio de todos los argentinos.

Buenos Aires, abril de 2017



Germán C. Garavano
Ministro de Justicia y Derechos Humanos de la Nación

PRÓLOGO

La provincia de Mendoza tiene uno de los mayores índices de litigiosidad del mundo y del país: 25.000 causas judiciales cada 100.000 habitantes —un número considerablemente mayor al de otras provincias argentinas como Buenos Aires (8500), Córdoba (14.224), Santa Fe (12.813), Neuquén (14.778)—, lo que determina una realidad que el Poder Judicial de nuestra provincia reconoce y pretende afrontar.

La vulnerabilidad de los sectores más débiles, y la necesidad de asegurar el igual acceso a la justicia en condiciones que permitan asegurar su eficacia, nos ha llevado a plantearnos una y otra vez cuáles serían las estrategias y las reformas normativas —o en su caso, de gestión y operativas— que, utilizando los recursos siempre escasos en toda empresa, tanto pública como privada, permitan obtener los resultados que la sociedad nos demanda.

Tal es así que, en la actualidad, se encuentra en tratamiento parlamentario el Proyecto del Código Procesal Civil, obra que contempla principios superadores como oralidad, nuevos modelos de oficina judicial, justicia digital, nuevos roles y funciones, entre otros; sin embargo, no nos quedamos a la espera de su aprobación para procurar el cambio que se nos pide. Y es que sabemos que debemos actuar en forma urgente, por lo que salimos al encuentro de alternativas que, siendo tan válidas y eficaces como el cambio legislativo propuesto, resulten capaces de darnos mayores chances de concretar nuestro anhelo de responder a las exigencias actuales.

Una respuesta a la demanda social es el Proyecto de Justicia 2020, que nuestra provincia adoptó a través de la Suprema Corte de Justicia, la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional, y la participación de los jueces que —activa y desinteresadamente— adaptaron el proyecto a nuestra normativa vigente facilitando su aplicación y propendiendo a un cambio de paradigma, tanto en lo que respecta al rol del juez como a la forma de concebir al proceso civil.

Hoy la presencia del juez es necesaria, indelegable e insustituible. La sociedad reclama conocer a la persona a quien le confía el destino de sus conflictos, quien solucionará sus problemas, quien —en definitiva— le dará la respuesta a su pedido. La sociedad quiere saber el porqué de una respuesta negativa. Y, sobre todo, quiere que, sea cual fuere la respuesta, se la den en el menor tiempo posible.

En ese marco es que se presentó el proyecto “Implementación de la Oralidad Efectiva en Procesos de Conocimiento Civiles y Comerciales de la Provincia de Mendoza”, que tiene la pretensión de acortar el proceso a partir de la concentración de la producción de la prueba en manos del juez, lo que redundaría en la eliminación de tiempos muertos, cuya inutilidad enferma al litigio.

Paralelamente, y ya insertada la provincia en la vanguardia de la notificación electrónica y el expediente digital, se pretende seguir eliminando el soporte papel, que solo ha representado una parcial e incompleta transcripción de manifestaciones que se hace casi imposible plasmar en forma completamente fidedigna sin una videograbación. Para ello, nos sirven las experiencias pioneras de la provincia que ya están funcionando y que ahora se institucionalizan en una ambición mayor: oralizar el proceso civil.

La prueba así dirigida y producida redundaría en una mayor inmediación de los jueces de los tribunales de Alzada, cuya percepción del caso se dificulta aún más en la actualidad por la forma de producción de prueba.

Como corolario, la fijación de la caducidad de prueba en un plazo de 120 días desde la primera de las audiencias a celebrar representa un avance importantísimo para la abreviación concreta de un proceso civil, que hoy dura un promedio de 4 años.

A través de las breves líneas expuestas, podrá denotarse cómo estamos convencidos de que solo limitando un principio dispositivo que se ha deformado con el devenir de los tiempos, mediante la reasunción del impulso de la causa, podrá concretarse el mandato constitucional de “afianzar la justicia”.

El desafío es grande. Nuestro compromiso y confianza en que este proyecto es una adecuada respuesta a la demanda social, también. Trabajamos y trabajaremos para que ello sea así.



Jorge Horacio Jesús Nanclares
Ministro de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza

NUEVA GESTIÓN JUDICIAL E IMPULSO DE OFICIO EN LOS PROCESOS CIVILES ORALES ⁽¹⁾

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⁽²⁾, se aplica, según unánime doctrina y normativa procesal, el principio dispositivo. En el caso de la provincia de Mendoza, este principio se encuentra receptado con claridad en su Código Procesal Civil (art. 48, inc. 1). 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, salvo excepciones que la ley expresamente prevea.

(1) Con la colaboración de Paula Casa Sales y María Emilia Díaz de Hertelendi. Este artículo sigue, muchas veces a la letra, a Chayer, Héctor M. et al. Nueva gestión judicial y oralidad en los procesos civiles. En Chayer, H. M. & Marcet, J. P. (Coords.). (2016). *Nueva gestión judicial: oralidad en los procesos civiles*. 1ª ed. Bs. As.: Ediciones SAIJ.

* 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, Secretaría de Justicia, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

(2) 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, etcétera.

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.

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. En el mismo artículo 48 está previsto que los litigantes “deben instar el desarrollo del proceso, en todas sus etapas e instancias...” (inc. 2). Ahora bien, 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. De ahí que ese inciso continúe previendo que lo normado es “sin perjuicio de las facultades y atribuciones concedidas a los jueces por los artículos 46 y 166”.

El artículo 46 establece que el juez ejerce la dirección del proceso y provee las medidas necesarias para su normal desarrollo, a pedido de interesado o por propia iniciativa, debiendo procurar el avenimiento de los litigantes y la pronta solución de los litigios, sanear el procedimiento, disponer medidas idóneas para esclarecer la verdad de los hechos controvertidos, mantener la igualdad de los litigantes, proponer una más rápida y económica tramitación del proceso y asegurar una solución justa, mientras que el artículo 166 dispone que ordenará subsanar defectos de la demanda antes de dar traslado de ella.

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 el avance o no del proceso y 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 los ha sostenido siempre 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.

Hablando del impulso de oficio, dicen Beade & Sprovieri (2016):

... 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 (p. 34).

Gradualmente, los jueces de formación continental han ido incorporando la dirección del proceso como parte de su rol jurisdiccional, muchas veces orientada a combatir las dilaciones injustificadas de alguna de las partes en perjuicio de la otra, y del mismo Estado que provee los recursos. Es decir, buscar “la satisfacción material y efectiva de las pretensiones de las partes con el menor coste económico y en el menor espacio de tiempo (...)

mediante procedimientos rápidos y poco costosos para la sociedad y el Estado” (Sendra, citado en Beade & Sprovieri, 2016, p. 36).

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.

Permitir a las partes la ejecución de actos que tiendan a que el expediente no avance o delegar en ellas el manejo de los tiempos del tribunal, implica de una u otra manera que las partes manejen recursos públicos en beneficio propio. Muchos operadores judiciales se han acostumbrado a que, por inacción de los tribunales, sean las partes las que asumen el liderazgo y decidan cuándo se ejecutan los actos para hacer avanzar el proceso, decisiones que corresponden exclusivamente al tribunal. Es necesario “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” (Beade & Sprovieri, 2016, p. 41).

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 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” (art. 3°). 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 aún es en ese sentido la redacción 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” (art. 8°).

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.

De todos los cuestionamientos que se formulan a los tribunales, el más repetido, y que no distingue procesos penales de no penales, es el referido a las demoras de los juicios. No es fácil encontrar a alguien que haya iniciado un litigio y esté conforme con el tiempo que insumió. La mayor celeridad es un reclamo unánime de la sociedad al servicio de justicia. Gran parte de las demoras se generan en la distorsión de los procesos de trabajo y la falta de aplicación de los principios procesales que se dice mantener.

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 en la letra de los códigos procesales tampoco garantiza la superación de estas distorsiones ni la plena garantía del debido proceso (Chayer & Elena, 2011; 2008). 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, hace algunos años fracasaban 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 no 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 inmediatez 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. En el caso del art. 46, inc. 8, del Código Procesal Civil de Mendoza (CPC Mendoza), se establece entre los deberes a cargo de los jueces el de asistir personalmente a las audiencias o encontrarse en su despacho, siendo anulables en caso contrario. Ciertamente, el hecho de brindar una alternativa —asistir a la audiencia o encontrarse en su despacho— conspira contra la participación de los jueces en las audiencias.

El juez termina encontrándose con declaraciones transcriptas 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 inmediación 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, entendiéndose 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 CPCCN y San Luis—, o bien no está prohibida —como es el caso de la provincia de Mendoza—, con lo cual puede aplicarse. A fin de instalar un proceso por audiencias, resulta necesario promover la efectiva utilización de esta audiencia a cargo del juez con fines conciliatorios (arts. 46, inc. 3, y 83 CPC Mendoza), 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. En la provincia de Mendoza esta audiencia, llamada “de sustanciación” o “para sustanciar la causa”, se encuentra expresamente prevista para el proceso ordinario (art. 177, inc. 8, CPC Mendoza). También se la contempla para el caso de procesos específicos, como el sumario (art. 212, inc. 5, CPC Mendoza), el compulsorio y de ejecución de las resoluciones judiciales (arts. 242, 243 y 259 CPC Mendoza), y en el procedimiento ante la justicia de paz (los arts. 383, inc. 3, y 402 CPC Mendoza), en los cuales se prevé que la audiencia será una sola.

La efectiva oralidad es garantía del debido proceso y el acceso a la justicia, a la vez que es un modo de efectivizar la inmediatez 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, etcétera.

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, evitando tener que transcribir las declaraciones. Los sistemas de videograbación de audiencias pueden ser sumamente sencillos —una cámara, un micrófono y un *software* simple de videograbación—, o más sofisticados, —varias cámaras y micrófonos y un *software* que “etiqueta” cuando habla

cada persona—. Como el acta se limita a registrar quiénes están presentes, se reduce 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 se acorta a pocos meses.⁽³⁾

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

(3) 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.

un proceso por audiencias, el juez y su equipo trabajan mejor, brindan a los usuarios procesos simples, 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 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 bien 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 empezará a demorar los plazos para tomar las próximas audiencias preliminares.

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 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,⁽⁴⁾ como ser:

- *barreras culturales del juez y de su equipo;*
- *falta de conocimientos y habilidades;*

(4) 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.

- 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;
- 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 deberá empezar a conocerlos 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 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

- Beadé, J. E. & Sprovieri, L. E.** (2016). El juez como administrador del proceso judicial. En Chayer, H. M. & Marcet, J. P. (Coords.). *Nueva Gestión Judicial. Oralidad en los procesos civiles*. Bs. As.: Ediciones SAIJ.

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

NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES Y ORALIDAD CIVIL

DANIEL HERRERA* - CELINA ABAURRE**

1. Oralidad civil y nuevos modelos organizacionales en Mendoza

El objeto del presente trabajo es analizar el impacto que tendrá en la administración del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza la implementación de la oralidad en los procesos civiles.

Al respecto, hemos elegido dos temas para examinar:

- 1) *La gestión de los juzgados civiles.*
- 2) *Los nuevos perfiles laborales que se requieren.*

1.1. La gestión de los juzgados civiles

Cuando hablamos de la necesidad de establecer nuevos modelos de gestión a partir de la implementación de los procesos orales en la etapa probatoria de los juzgados civiles, y a los efectos de visualizar los cambios que seguramente se producirán, queremos hacer referencia a nuestro punto de partida y a cómo se han venido administrando los juzgados civiles hasta el momento.

1.1.1. Modelo racional legal

En una primera instancia, como podemos advertir en la siguiente enumeración, podemos observar que la justicia civil en la provincia de Mendoza tiene mucho de las características del modelo racional legal weberiano (Abal, Medina & Cao, 2012).

- ***Rígidas áreas jurisdiccionales ordenadas normativamente.*** *A los fines de ejemplificar, cada fuero está constituido por tribunales de primera y/o segunda instancia, que administran la justicia en la provincia de Mendoza.*

* Coordinador Administrador de la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza.

** Administradora de la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza.

- **Sistema de autoridad jerárquico, en el que los estamentos superiores supervisan a los inferiores.** El poder o la autoridad de toda persona se explican por la posición o el lugar que ocupa dentro de la organización. En este sentido queda clara la autoridad racional legal de los tribunales a través del juez y los diversos funcionarios de distintas jerarquías.
- **Existencia de documentos escritos, estrictamente preservados en el tiempo, lo que permite que la organización sea consistente en la aplicación normativa.** Cuando hablamos de documentos escritos no podemos dejar de hacer referencia a que, en el Poder Judicial, la “cultura del expediente” se ha conservado por años. Según el estudio de María Josefina Martínez (2004), esta tiene sus fundamentos en:
 - **Lo explícito y rápidamente visible:** aporta un mapa en donde se registran todos los acontecimientos del trámite, con una envidiable capacidad de detalle y poder de síntesis; dota a los hechos del conflicto de una gramática especializada —organizada según principios de la lógica jurídica—; y, a cabo del proceso, permite materializar el caso para poder “estudiarlo” —lo cual se vincula, asimismo, con la influencia de la escritura—.
 - **Lo implícito y subyacente:** supone que, a pesar de que todo se registra, no todo va a ser analizado, ya que solo una pequeña parte se recupera luego de la solución del caso. Asimismo, el objetivo central de la minuciosidad en el registro posee también la vocación de controlar el procedimiento de cada uno de los funcionarios intervinientes, sobre todo la de los de mayor responsabilidad jerárquica.

De lo anterior surge que el modelo de la justicia civil en Mendoza ha sido organizado a partir de las características y fundamentos del modelo racional legal weberiano. Así, se caracteriza por: a) estructurarse en unidades organizativas (juzgados de paz, juzgados civiles, etc.); b) atribuir roles, competencias y responsabilidades, conforme a la jerarquía de magistrados, funcionarios o empleados; c) privilegiar el proceso escrito sobre la base del expediente que soporta el caso a dirimir.

No obstante, a fines del siglo pasado la organización del modelo racional legal en la Administración Pública comenzó a ser seriamente discutida, sobre todo en lo que respecta a su capacidad de respuesta. A continuación mostramos algunos de los ejes que se le observan:

- *rigidez orgánica,*
- *inflexibilidad funcional,*
- *aumento desmedido de funcionarios,*
- *asimetría de responsabilidades,*
- *marcada reducción en la capacidad de respuesta.*

Muchas de estas debilidades se fueron evidenciando en el Poder Judicial de la provincia de Mendoza, que hoy cuenta con dos grandes desafíos: lograr que la comunidad mendocina vuelva a tener confianza en la justicia y dar respuesta a la creciente litigiosidad instalada en la provincia, ya que existe un litigio cada cuatro habitantes.

Estos desafíos han impulsado a la Suprema Corte de Justicia a trabajar en el compromiso por la justicia que mantiene con la comunidad, lo que la ha llevado a implementar distintas posibilidades de respuesta.

1.1.2. Modelo de la nueva gestión pública

En contraposición, y como alternativa al modelo racional legal, se inicia la denominada “nueva gestión pública”: una serie de propuestas para que la administración pública incluya herramientas de gestión propias de las empresas privadas, posición que se ha desarrollado en EEUU y Gran Bretaña durante la década de los 80.

Dentro de las características de este nuevo modelo, y de cara al presente trabajo, rescatamos algunos valores y técnicas utilizadas:

- *gestión de calidad total,*
- *separación de áreas de provisión de servicios de aplicación de normas o políticas,*
- *medición de servicios o productos generados para mejorar el desempeño de los organismos,*
- *consecución de resultados, más que aplicación de normas,*
- *definición clara de los programas de políticas y de sus objetivos,*
- *establecimiento de estándares e indicadores que permitan medir si se han alcanzado tales objetivos.*

En este sentido, el Poder Judicial de Mendoza ha ido avanzando en algunas experiencias basadas en una nueva organización de las oficinas judiciales (Gestiones Judiciales Asociadas) en la implementación de gestión de la calidad en unidades organizativas y en la utilización de nuevos sistemas informáticos.

No obstante, el aspecto que nos ocupa es la oralidad en contraposición a los procesos de prueba por escrito, base de la administración de justicia bajo la cultura del expediente papel.

2. Oralidad de los procesos civiles. Implementación y cambio de modelo de gestión

En este apartado queremos hacer hincapié en, al menos, dos argumentos que nos han parecido de suma importancia para la construcción y consolidación de la oralidad en los procesos civiles:

- *El Pacto de San José de Costa Rica.*
- *El principio jurídico de inmediatez.*

Ellos han promovido, entre otros, que la justicia civil mendocina cuente con etapas de implementación en experiencias iniciales en la Segunda Circunscripción Judicial, y en proyectos avanzados en la Primera Circunscripción Judicial (Primer Tribunal de Gestión Judicial Asociada en lo Civil).

2.1. Antecedentes jurídicos

2.1.1. El Pacto de San José de Costa Rica, tratado internacional con jerarquía constitucional

El Pacto de San José de Costa Rica, entre otros derechos humanos reafirmados, establece en el inc. 1 de su art. 8° —denominado Garantías judiciales— que:

Toda persona tiene derecho a ser oída, con las debidas garantías y dentro de un plazo razonable, por un juez o tribunal competente, independiente e imparcial, establecido con anterioridad por la ley, en la sustanciación de

cualquier acusación penal formulada contra ella, o para la determinación de sus derechos y obligaciones de orden civil, laboral, fiscal o de cualquier otro carácter.

2.1.2. Principio jurídico de inmediatez

El principio jurídico aludido en el título es el de la inmediatez, entendida como el contacto y la intervención directos e inmediatos del juez o magistrado que ha de resolver a partir de la actividad probatoria.

Principio del Derecho Procesal encaminado a la relación directa de los litigantes con el juez, prescindiendo de la intervención de otras personas. Constituye el medio de que el magistrado conozca personalmente a las partes y pueda apreciar mejor el valor de las pruebas, especialmente de la testifical, ya que todas ellas han de realizarse en su presencia. El lema de la inmediatez se encuentra íntimamente ligado a la oralidad del procedimiento, ya que, cuando es escrito, las diligencias, inclusive la recepción de las declaraciones (testimonios, absolución de posiciones, informes periciales) se suelen practicar ante el secretario judicial, y más corrientemente ante oficial o ante un escribiente del juzgado (Cabanellas de Torres, 1970).

2.2. Idea de gestión en el presente trabajo

Nos parece importante resaltar que, a partir de las nuevas formas e ideas de organización de los tribunales, la reingeniería de los procesos, el fortalecimiento de las funciones judiciales a partir de la especialización de las funciones administrativas y, ahora, los procesos orales en materia civil, han dado paso a nuevas formas de organización. Respecto de ellas queremos hacer una aclaración.

Desde la ciencia de la administración cualquier proyecto queda vinculado a su planificación, dirección, organización, y control; se presenta como una primera instancia necesaria pero no suficiente a la hora de hablar de gestión, ya que va más allá de las importantes acciones para concretar un proyecto.

En ese sentido la idea de gestión, a nuestro entender, es una idea que complementa a la de administración. Si ahondamos en su etimología, la palabra gestión transmite el sentido de disposición para diligenciar, tramitar, realizar el seguimiento, dar curso y concretar con celeridad.

Es por ello que podemos advertir, cuando de gestión de proyectos de oralidad se habla, un conjunto de acciones dinámicas vinculadas a la concreción, con celeridad y asertividad, de un mejor desenlace de las causas civiles.

En definitiva, a la idea base de la administración de conseguir los objetivos en forma eficiente y eficaz —eficacia: logro del objetivo planteado; eficiencia: concreción del objetivo planteado con optimización de recursos (tiempo, horas de trabajo, financiamiento, etc.)—, se le debe sumar otros dos componentes: celeridad —ejecución temprana y expeditiva de los objetivos de proyectos— y asertividad —concordancia con las necesidades que se fijan a la hora de ejecutar un proyecto—.

De las ideas anteriores se puede concluir, entonces, que:

- *Ante la necesidad de dar respuestas sociales en materia judicial es necesario repensar la justicia a los efectos de afianzar su credibilidad y responder con celeridad a los conflictos civiles.*

- Desde el siglo pasado se han ido incorporando modificaciones al modelo burocrático racional legal que permiten desplegar otras herramientas de trabajo, con otra calidad de respuesta (gestión de la calidad, reorganización de la oficina judicial, reingeniería de los procesos, incorporación de tecnología).
- Si bien todo lo realizado hasta el momento ha sido un avance sustantivo, se tiene la convicción de que el verdadero cambio paradigmático en la gestión judicial es la implementación de la oralidad en los procesos civiles.
- Como se ha visto, existen argumentos jurídicos, principios procesales, experiencias iniciales y proyectos, sumados a una voluntad política en el Poder Judicial de la provincia, para su implementación.
- La oralidad del proceso civil posibilitará la desvinculación en “el expediente de la resignificación del conflicto a través de una doble mediatización: la escrituración de las versiones y relatos, por un lado, y la acción de una multiplicidad de funcionarios intervinientes en el otro” (Martínez, 2004, p. 5).
- La oralidad también permite la intervención temprana del juez en la causa y su vinculación directa en el periodo probatorio.
- En este sentido, consideramos que lo comentado hasta el momento posibilita reorganizar el modelo de oficina judicial y las funciones, tanto del magistrado como de los funcionarios intervinientes. De ello dan cuenta los siguientes gráficos.

Gráfico 1. Esquema del proceso probatorio según el modelo de tramitación escrita de la causa

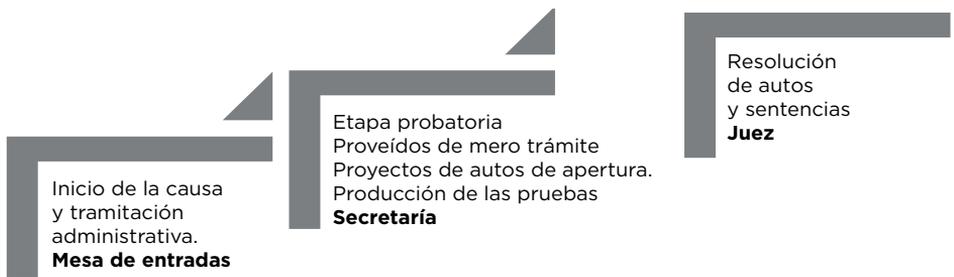
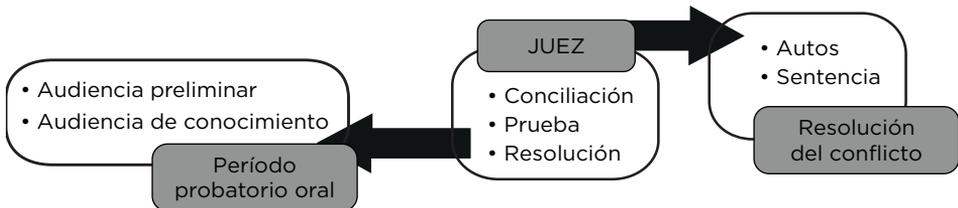


Gráfico 2. Esquema del proceso probatorio según el modelo de tramitación oral de la causa



2.3. Los nuevos perfiles laborales que se requieren

El Poder Judicial de Mendoza debe considerar un elemento muy importante que guía el “proceso de gestión de recursos humanos” hacia el logro de los objetivos y políticas

propuestos: la definición de roles, funciones y competencias necesarias para cada uno de ellos.

Como hemos advertido, la propuesta de oralización de la etapa probatoria implica un proceso en el que ciertas funciones y competencias se han de modificar, tal como se sucediera a partir de la implementación del modelo de oficina judicial: Gestión Judicial Asociada. En efecto, ante este proyecto y los alcances del cambio que se propone el Poder Judicial de la provincia, es menester que los protagonistas avancen en la incorporación de nuevas competencias.

Dejemos en claro algunas definiciones para luego analizar en forma comparativa los roles, funciones y competencias de ambos modelos, información que deberá tenerse en cuenta a la hora de diseñar procesos de capacitación, gestión del conocimiento o inducción en el nuevo proceso oral.

- **Competencia:** *La noción de competencia, referida inicialmente al contexto laboral, ha enriquecido su significado en el campo educativo en donde es entendida como un saber hacer en situaciones que requieren la aplicación creativa, flexible y responsable de conocimientos, habilidades y actitudes.*
- **Conocimiento:** *Entre muchas definiciones, podemos decir que el conocimiento es el conjunto integrado y coherente de información que se almacena en la memoria, que puede ser aprendida mediante la experiencia o el pensamiento, y que posee un valor mayor del que tendrían todos los datos que la componen tomados por separado.*
- **Habilidad o destreza:** *La habilidad o destreza es la aptitud innata, talento o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo, con éxito, una determinada actividad, trabajo u oficio.*
- **Actitud:** *La actitud es una especie de predisposición aprendida o tendencia para responder de un modo característico en determinadas situaciones. Es nuestra respuesta emocional ante las circunstancias de la vida.*
- **Rol:** *Es el papel que despliega un individuo o un grupo en una actividad determinada.*
- **Función:** *Es el ejercicio de un cargo o un empleo.*

Gráfico 3. Competencias



En síntesis, nos encontramos con un proceso oral que requiere de nuevas competencias en el ejercicio de sus funciones y con un modelo de oficina judicial que está diseñado para absorber y motorizar este proyecto.

Cuadro 1. Competencias en juzgados con procesos escritos

Modelo de juzgado tradicional y proceso escrito			
	Juez	Secretario	Jefe de Mesa de entradas
Conocimientos	Teórico legal. Responsabilidades y obligaciones de un juez.	Teórico legal. Responsabilidades y obligaciones de un secretario. Criterios del juez, métodos estadísticos, gestión de RRHH.	Responsabilidades y obligaciones de un jefe de Mesa de entradas.
Habilidades y destrezas	Aplicación de leyes y redacción de resoluciones en un registro escrito, conducción de equipos de trabajo.	Manejo de personal, liderazgo, organización y planificación del trabajo, buena comunicación.	Liderazgo, capacidad para planificar tareas, buena comunicación.
Actitudes y valores	Integridad, perseverancia.	Perseverancia, orientación al cliente.	Orientación al cliente, comunicación eficaz, empatía.

Fuente: *Elaboración propia.*

Cuadro 2. Competencias en juzgados con procesos orales

Modelo de gestión judicial asociada y proceso oral				
	Juez	Secretario de audiencias	Jefe de Mesa de entradas	Administrador de tribunal
Conocimientos	Teórico legal y empírico en oratoria, técnicas de mediación.	Conocimiento teórico legal.	Responsabilidades y obligaciones de un jefe de Mesa de entradas.	Métodos estadísticos, gestión de RRHH, uso de TICs, estructura organizacional del Poder Judicial.
Habilidades y destrezas	Capacidad de síntesis, comunicación oral eficaz, capacidad de resolución de conflictos, comunicación, conducción del proceso.	Trabajo en equipo, comunicación oral efectiva, análisis de casos.	Liderazgo, planificación de tareas, comunicación eficaz.	Liderazgo, pensamiento analítico, dirección de equipos de trabajo, visión estratégica, planificación y organización de las tareas.
Actitudes y valores	Empatía, integridad, prudencia y respeto.	Flexibilidad y adaptación.	Orientación al cliente, empatía, respeto.	Empatía, iniciativa, flexibilidad y adaptación.

Fuente: *Elaboración propia.*

3. Indagaciones de primer orden

El juez, en un modelo tradicional y escrito estaba dedicado a estudiar, escribir y fundar sus resoluciones, con poca interacción con el ciudadano. Además, junto al secretario, debía conducir al personal y todo lo relacionado con los procesos de apoyo administrativo, como mantenimiento, informática, etc. En este modelo en el que se incorpora tanto un nuevo

perfil profesional con competencias en ciencias de la administración como un proceso oral, el juez enfrenta un fuerte cambio de rol: la oralidad le exige el desarrollo de técnicas de mediación, de oralidad, de comunicación asertiva, y la asunción del rol del verdadero conductor del proceso; es decir, debe dejar de ocuparse de las licencias del personal, la distribución de las tareas, el reemplazo de computadoras, las fallas en el sistema informático, etc.

El rol del secretario, con estudios basados en leyes y con múltiples tareas a desarrollar, debe tener competencias de otras ciencias, como gestión de recursos humanos, pensamiento analítico, realización e interpretación de estadísticas y dirección de equipos de trabajo. Con el nuevo modelo y la incorporación del proceso oral, el secretario —ahora de “audiencias”— puede dedicarse a resolver y a estudiar los casos que ingresan para colaborar con el juez en la preparación y realización de las audiencias, como así también encargarse del control de cumplimiento jurisdiccional y de gestión de los casos.

Así, en el nuevo modelo quedan a cargo del administrador o secretario de gestión todas las tareas que antes le correspondían al secretario, quien además debe incorporar algunas competencias nuevas que agregan valor a un tribunal, como uso de TICs, planificación y organización del trabajo, visión estratégica, seguimiento y mejora, optimización de procesos administrativos, capacitación y formación del personal.

Por último, la función del jefe de Mesa de entradas no tiene grandes cambios en un proceso oral, aunque sí los tuvo en la implementación del Tribunal de Gestión Judicial Asociada: pasó de realizar un trabajo solitario o unipersonal a trabajar en equipo con otros tres jefes más.

4. Conclusiones

En el presente trabajo hemos querido dar cuenta de la importancia de la oralidad en los procesos no penales como eje paradigmático de una nueva gestión administrativa de los tribunales civiles.

El eje de cambio nos ha permitido observar al menos el paradigma pertinente que posibilita la transición de los procesos escritos a procesos orales, como hacer mención a perspectivas jurídicas que le da sustento.

Pero la gestión administrativa de los tribunales civiles a partir de los nuevos procesos orales, impacta directamente sobre las competencias de los operadores internos de la justicia.

En este sentido hemos dado cuenta de la transformación que creemos debe trabajarse en el conocimiento, actividades y destrezas, como actitudes y valores de los nuevos roles que deberán asumirse de cara a la implementación de la oralidad buscada.

Referencias bibliográficas

- Abal Medina, J. M. & Cao, H.** (Comps.). (2012). Manual de la nueva administración pública argentina. Bs. As.: Ariel.
- Alles, M. A.** (2009). Diccionario de competencias. La Trilogía, Tomo I. Bs As.: Granica.
- Cabanelas de Torres.** (1970). Inmediación. En *Diccionario leyderecho.org*. Recuperado en mayo de 2017 de <http://diccionario.leyderecho.org/>
- Cambellotti, A.** (Dir.). (2004). *La gestión del fuero comercial. Análisis y propuestas*. Bs. As.: Fores.
- Martínez, M. J.** (2004). Expedientes. Revista *Sistemas Judiciales* (7), año 4.

LA EXPERIENCIA DE GESTIÓN JUDICIAL ASOCIADA EN MENDOZA

CARLOS ENRIQUE QUIROGA NANCLARES*

1. Introducción

Se me ha solicitado describir y narrar lo que fue el proyecto de Gestión Judicial Asociada: la implementación, evaluación y perspectivas de este modelo de oficina judicial, en el que fue necesario integrar distintos tópicos.

En este trabajo realizaremos un apalancamiento de tres de ellos, sin perjuicio e independientemente de la evolución circunstancial que hayan tenido durante el proyecto. Estos son: a) infraestructura, b) tecnología y c) modelo procesal; tópicos que, por su importancia e impacto en la gestión administrativa y procesal, hacen necesaria e imprescindible la construcción de una política de Estado para su abordaje.

Proyectar el servicio de justicia al futuro y adecuar sus tiempos de respuesta a las necesidades de las sociedades modernas ha sido el motivo de distintos procesos de reformas judiciales en América Latina, con variados resultados. A modo de ejemplo, vale recordar que este proceso se viene realizando en los últimos 15 años en Chile en materia penal y laboral, en Uruguay en materia de oralidad no penal y en Brasil en lo que respecta al legajo electrónico. A ello debemos sumar todas las experiencias y reformas que se dan en la actualidad en nuestro país en los campos procesal y tecnológico, y en las adecuaciones de oficinas judiciales.

El Poder Judicial de Mendoza, entre los años 2003 al 2010, avanzó en numerosas reformas que pretendieron ser la expresión de una política pública. Dichas reformas encontraron su conceptualización en una acordada que en su momento se denominó “Compromiso con la Justicia”. La misma reflejaba la decisión del Superior Tribunal de Mendoza de avanzar en problemáticas de acceso, gestión, mejora continua, informática, litigiosidad, etc.

Lo cierto es que se recorrió un camino en el que se realizaron diversas reformas aisladas que mantuvieron siempre los mismos objetivos: reducir los tiempos procesales, mejorar la imagen del servicio de justicia, optimizar y readaptar las estructuras históricas de la institución con un mejoramiento sustancial del servicio. Así, Mendoza logró ser pionera y vanguardista en muchos cambios, aunque no siempre se alcanzara el resultado esperado.

* Coordinador de Proyectos de la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza.

Por ello, y en ese contexto institucional, durante los años 2007 y 2008 a partir de un análisis crítico del Poder Judicial de Mendoza se trabajó en cómo atacar las distintas problemáticas expresadas por los actores del sistema judicial, en ejes no taxativos como:

- a) *baja credibilidad,*
- b) *litigiosidad creciente,*
- c) *baja tasa de resolución,*
- d) *innovación e implementación de soluciones alternativas.*

Así, se realizaron numerosas acciones a los fines de mejorar el servicio judicial, como capacitación, publicación por Internet de las resoluciones judiciales, autoevaluaciones de los distintos juzgados, pruebas piloto de implementación de gestión de calidad en juzgados civiles y cámaras del trabajo, implementación del nuevo Código Procesal Penal, etc. Sin embargo, como no se evidenciaban resultados positivos dentro de la institución, ni respecto de la mejora del servicio de justicia, empezamos a elaborar una posible solución para enfrentar próximos desafíos que ya eran palpables en el resto de Latinoamérica. Nuestra respuesta abarcaba múltiples temas o tópicos, y su pretensión era que fuera capaz de proponer una solución integral y sistémica a las nuevas problemáticas y a los reclamos de la ciudadanía. Tales temas o tópicos son:

- **Los recursos humanos y materiales del Poder Judicial,** *entendiendo que en la actualidad más del 90% de los recursos presupuestarios son destinados al pago de sueldos y que la tecnología deberá revertir ese porcentaje.*
- **Los modelos procesales y la necesidad de evaluar si estos se adecuan a los requerimientos actuales.**
- **La gestión y organización de los tribunales en forma profesionalizada.**
- **La infraestructura de los tribunales.** *La oralidad se impone en la mayoría de los fueros y cambia tanto la forma de trabajo como el espacio que se requiere atento los nuevos roles y funciones.*
- **La asistencia y el acceso a los ciudadanos.** *Los medios tecnológicos nos acercan, pero generan nuevos desafíos.*
- **La capacitación:** *Dado que los recursos humanos —que incluyen jueces, funcionarios y auxiliares— tendrán nuevos roles y funciones, debemos adecuar las organizaciones y re-capacitar a las personas.*

Esta solución debía incluir entonces, como visión institucional de la Suprema Corte, entre otras: una propuesta de oficina judicial que permitiera la transición hacia la oralidad en los procesos, la despapelización de la justicia, el expediente virtual y la incorporación de mayor número de decisores (jueces), con el objeto de desvincular de lo administrativo al juez y unirlo exclusivamente a la resolución de las causas, lo que exigía nuevas formas de trabajo, nuevos roles y nuevas funciones.

A partir de una fuerte decisión institucional se ideó y se trabajó en una propuesta de oficina judicial que constituyera un modelo superador y que diera respuesta a las distintas problemáticas de fondo que se planteaban y existían en esa época, preparando a su vez las estructuras para los nuevos desafíos del momento, que hoy —a casi diez años de vida de los Tribunales de Gestión Asociada en Mendoza— estamos transitando.

Me anticipo diciendo que la propuesta ha sido cumplida con éxito, aun ante los inconvenientes propios y externos de todo proyecto.

En conclusión, el cambio paradigmático propuesto se fundó tanto en la idea de desarrollar un nuevo modelo de oficina judicial para la justicia civil basado en la realidad que tenía el fuero civil como en la necesidad de encontrar atributos superadores que fueran sustentables en el tiempo, y posibles de expresar y justificar en verdaderas políticas públicas a través del gobierno judicial.

2. El proyecto: Gestión Judicial Asociada

La experiencia consistió en una nueva metodología de trabajo que fue aplicada a cuatro juzgados civiles a través de una experiencia inicial (plan piloto), con el objetivo de hacer eficiente la justicia civil, pensada en el futuro y que reconstruyese los deteriorados vínculos entre el Poder Judicial y la sociedad, a través de cinco lineamientos generales:

- 1) *Revisión y reingeniería de procesos.*
- 2) *Oralidad, concentración y simplificación de actos procesales.*
- 3) *División entre la tarea decisional y administrativa, repensando las oficinas judiciales como funciones, a la luz de nuevas tecnologías y nuevos roles.*
- 4) *Seguimiento, evaluación y mejora permanente de las actividades realizadas.*
- 5) *Desarrollo de un sistema de gestión administrativa que contemple los ítems anteriores.*

El nuevo modelo de oficina se justifica en que el crecimiento en lo estructural de los juzgados civiles frente al mayor incremento de la litigiosidad era desproporcionado (en su momento la litigiosidad había aumentado el 95 % en los últimos 20 años el 95 % y la cantidad de juzgados solo el 50 %) y en que la tecnología necesariamente iba a impactar en el servicio de justicia (para ello, basta con analizar la situación actual de San Luis al respecto); todo ello sumado a que habíamos comprobado que crear más juzgados no era la solución, por distintos motivos:

- *la estructura organizativa del juzgado tipo era costosa y en poco tiempo se encontraba colapsada,*
- *crear nuevos tribunales abarataba el costo de litigar, pero el solo hecho de hacerlo más accesible no solucionaba la estructura física y de recursos humanos caros,*
- *en consecuencia, el resultado al corto plazo era una Justicia nuevamente saturada.*

El punto crítico se encontraba en los magistrados; es decir, en el factor de decisión judicial. El ingreso anual de causas en el año 2006 para un magistrado civil era de 900 aproximadamente.

Era hora de pensar en sumar más jueces a las estructuras actuales sin crear más juzgados, ni incrementar más la planta de personal.

En Mendoza, los plazos de los procesos civiles en todas las instancias eran y son razonables respecto de la media latinoamericana, aunque los mismos están muy lejos de ser entendidos por la población que reclama mayor inmediatez en las resoluciones. En este sentido, debo adelantar que los tiempos procesales que dependieron de estas nuevas estructuras y de sus jueces, bajaron; no así los procesos en los tiempos que dependen de las partes, por ser escritos y dispositivos.

El proyecto definía cómo debía ser la oficina judicial y concebía desde su origen avanzar sobre el modelo procesal oral, lo que hoy la Suprema Corte pretende desarrollar —y, aún más, profundizar— con el anteproyecto de reforma del Código Procesal Civil de Mendoza, que se da a la luz del proyecto de oralidad impulsado por Justicia 2020.

En su momento justificamos este tópico diciendo:

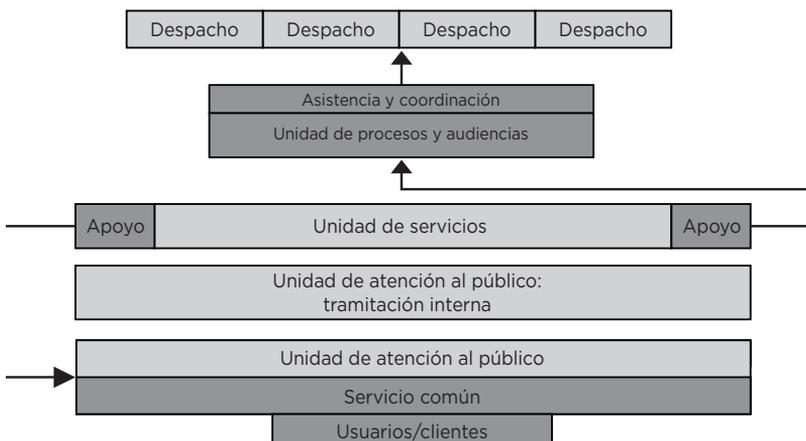
... el procedimiento escrito es (y lo sigue siendo) el responsable, en gran medida, de la demora en el servicio de Justicia, y que se debía reemplazar por la oralidad, que garantizaba la concentración de los actos, mayor acceso, menor costo, un juez que sea un verdadero director del proceso, que concilie, que con su inmediatez y concentración de actos procure y garantice el saneamiento procesal, la celeridad, la economía procesal, la igualdad, que prevenga y sancione cuando corresponda. La oralidad exige al juez una labor individual e individualizada, atención constante y dirección judicial eficaz. (Suprema Corte de Mendoza, 2008)

Todos ellos, principios procesales que da el Código Modelo Iberoamericano y que se están imponiendo en la región.

También fue necesario que los administradores de tribunal o los secretarios de gestión **incorporasen técnicas de gestión**, las que nos permitieron solucionar problemas de congestión y determinar motivos de demora judicial. Fueron también ellos quienes se encargaron de todos los procesos de mejora y de los recursos del tribunal, asistiendo así a los jueces para que puedan concentrarse en la actividad jurisdiccional. En tal sentido decíamos, al redactar el proyecto: “Para los casos en que el proceso oral no fuere factible, y como método de sustentación general del sistema judicial, la idea es que hay que abandonar el papel. Es necesario pensar en el expediente virtual, que contenga elementos escritos, audio y video”. (Suprema Corte de Mendoza, 2008)

Han pasado casi diez años de ello y podemos asegurar que en este tiempo preparamos las estructuras, sensibilizamos y capacitamos los recursos humanos para el cambio, y adecuamos los recursos tecnológicos —que debemos seguir desarrollando—. Es necesario profundizar en la oralidad, último eslabón del proyecto de Gestión Judicial Asociada.

Gráfico 1. Gestión Judicial Asociada: esquema modelo de oficina judicial



Fuente: Elaboración propia. Actualmente hay seis jueces.

Podemos decir que en la actualidad cada unidad u oficina judicial posee:

- *un tribunal pluripersonal (actualmente conformado por seis jueces; puede llegar a ocho con los mismos recursos),*
- *un secretario de gestión,*
- *una secretaria de procesos y audiencia,*
- *una unidad de servicios,*
- *una unidad de atención al público.*

3. Implementación y evolución del proyecto. El Primer Tribunal de Gestión Asociado

En este apartado, desarrollaremos la situación actual del Poder Judicial de Mendoza respecto de los beneficios que se proponían y su impacto actual, centrándonos en el Primer Tribunal de Gestión Asociado de la provincia.

Habiendo trabajado y documentado la situación de los juzgados que serían parte del proyecto y a los fines de tener una línea de base que nos permitiera poder mostrar los beneficios que se pretendían, los mismos fueron incorporados como anexos dentro del proyecto original. Aquellos principales beneficios que se mencionaban —todos ellos en su mayoría cumplidos— eran:

- *Acortamiento de plazos procesales.*
- *Mayor control y conducción del proceso.*
- *Focalización en la solución del conflicto.*
- *Inmediatez en las decisiones.*
- *Servicios comunes con horarios extendidos.*
- *Mecanismos de control de gestión, mediante información concreta, ya que “lo que no se mide no se mejora”.*
- *Posibilidad a futuro de nombrar jueces sin crear nuevos juzgados. Economías de escala.*
- *Actualización de roles conforme a nuevos conceptos de gestión y tecnológicos.*
- *Concentración de actos procesales en audiencias.*

El 1 de agosto del año 2008, se inicia el Primer Tribunal de Gestión Asociada, con cuatro jueces, en el que desempeñó el rol de administrador del Tribunal (el primero de los muchos que hay actualmente en Argentina).

La implementación no fue un proceso fácil; por el contrario, nos encontramos con numerosas necesidades y problemas que junto a la Suprema Corte fuimos superando.

La mayor dificultad que tuvimos que afrontar fue la resistencia al cambio, tanto de los operadores internos como externos. El modelo proponía nuevos roles y funciones, además de una flexibilidad en las tareas de sus miembros, que funcionaban por las necesidades y urgencias. Sobre este punto no profundizaré, ya que es motivo de otro de los trabajos de este libro.

Adequar cada uno de los procesos internos, unificarlos, capacitar al personal del Tribunal e implementar dichos procesos en consecuencia fue, sin duda, el mayor requerimiento en

los primeros seis meses. La necesidad de dar un nuevo orden a los circuitos de trabajo, guarda del expediente y documentación exigió de un esfuerzo colectivo.

El mayor reclamo estaba dado por los profesionales y los tiempos de atención en la Mesa de entradas. Las causales eran múltiples; todo problema se magnificaba, debimos trabajar en distintas líneas de acción, contando con el fuerte respaldo de la Suprema Corte.

En seis meses habíamos mejorado los inconvenientes que teníamos en la búsqueda de los expedientes dentro del Tribunal gracias al orden que implementamos y a la capacitación que realizamos, y debimos ajustar e integrar el sistema informático de los cuatro tribunales en uno solo para el ingreso a consulta. Cabe señalar que tuvimos numerosas reuniones con el Colegio de Abogados para acompañar este proceso, realizamos encuestas de satisfacción que nos permitieron un seguimiento serio, y contratamos a una consultora de la Universidad Nacional de Cuyo, entre otros.

Todas estas acciones mostraban que la mayor resistencia se encontraba en determinados segmentos etarios de profesionales y que el mayor motivo de reclamo era la impersonalidad en la atención al profesional (se atendían entre 150 y 200 abogados por día); lo que era una queja para algunos abogados, para nosotros era un síntoma de mayor transparencia e igualdad de trato.

Inconvenientes similares se produjeron en las sucesivas implementaciones de tribunales asociados. Esto debe verse como un proceso lógico de acomodamiento, rediseño de formas de trabajo y de capacitación en la unificación de una única forma de trabajo entre varios tribunales.

Estabilizado el Tribunal, nos propusimos avanzar en las mejoras que, en la práctica del día a día, sus miembros ya veíamos. Fue así que profundizamos algunas acciones de seguimiento para hallar las mejoras y las evidencias objetivas de ellas.

Las oportunidades de mejora y los números estadísticos mostraban una mejora sustancial en el servicio. Entre las mejoras, y a modo ejemplificativo, habíamos logrado reducir los tiempos de atención al público a un promedio de cinco minutos, ya que el orden dentro del Tribunal no solo garantizaba que encontrásemos expedientes sino que mostraba un aspecto acorde a la excelencia que se pretendía. Podíamos fijar entre 25 y 30 audiencias de todo tipo por día, entre los 15 y 30 días de pedida, y analizar los motivos de fracasos. Asimismo, se digitalizó toda la documentación existente de los tribunales de origen y de las causas en trámite, la que se fue devuelta a los profesionales, previa intimación o cuando concurrían a las audiencias. A los peritos se les entregaba digitalizado el expediente para que pudiesen trabajar en simultáneo y no acumular tiempos muertos al proceso. Los magistrados unificaron más de 60 criterios y estandarizaron los proveídos a los fines de generar reglas claras para los abogados y los funcionarios del tribunal. La tasa de resolución de los magistrados mejoró sustancialmente, así como la reducción de sus tiempos para dictar una sentencia. Se designó un quinto juez en el tribunal, sin mayor estructura, y se hizo una nueva distribución de causas para compensar la carga de trabajo. En este marco, también avanzamos en un proceso de certificación de Normas ISO, que nos permitió profundizar los distintos procesos de trabajo.

Paralelamente, la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Mendoza, avanzaba en la implementación del Segundo Tribunal de Gestión Asociado en el año 2010 y en el edificio de la 3ª circunscripción judicial, sobre la base del modelo de mesa de entradas y secretarías comunes.

En forma simultánea, este Tribunal fue designado como piloto para el proyecto de modernización de la Justicia, que consistía en la implementación de un nuevo *software*.

Durante el año 2013 se implementó el *software* en el Tribunal, siendo un proceso dificultoso y tortuoso —lo que es lógico por tratarse de un proyecto “piloto”—. El desafío era acceder a un nuevo sistema que le permitiera al Tribunal avanzar en otro de los elementos o tópicos del proyecto: alcanzar el expediente digital. En la actualidad, el sistema cuenta con numerosos beneficios, aunque aún falta desarrollar algunos módulos como el de recepción de escritos en línea, entre otros.

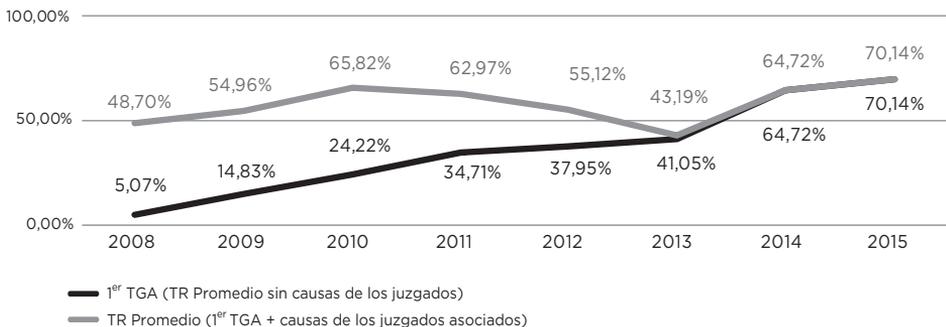
Durante los años 2015 y 2016 se le designa el sexto juez a los dos tribunales de gestión, lo que permite avanzar sobre la carga de trabajo de los otros magistrados a partir de la distribución de causas que se hace.

Tabla 1. Primer Tribunal de Gestión Asociada (1^{er} TGA): causas ingresadas desde el inicio de su funcionamiento. Período agosto 2008-2015

Juzgados civiles	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
1° Juzgado Civil	397	5	5	1	0	0	0	0	408
11° Juzgado Civil	428	10	6	5	1	0	0	0	450
13° Juzgado Civil	450	9	9	6	5	2	0	0	481
23° Juzgado Civil	435	9	5	2	1	1	0	0	453
Total Juzgados Asociados GI	1710	33	25	14	7	3	0	0	1792
1 ^{er} TGA	1459	2860	2469	2400	2448	3055	2395	2170	17.086
Total 1 ^{er} TGA y Juzgados Asoc.	4879	2926	2519	2428	2462	3061	2395	2170	20.670
Promedio	1220	732	630	607	616	510	399	362	5168

A la fecha se puede asegurar que, atento a los resultados que se han obtenido, el proceso de implementación y la evolución del Primer Tribunal de Gestión Asociada ha sido por demás beneficioso. Además, hemos preparado las oficinas judiciales para los nuevos desafíos que se avecinan.

Gráfico 2. Primer Tribunal de Gestión Asociada (1^{er} TGA): tasa de resolución de causas. Período 2008-2015



Fuente: Reportes Estadísticos Trimestrales (art. 25 RPJ), Oficina de Estadística, Poder Judicial de Mendoza.

Entre los números y observaciones a tener en cuenta, se destacan los siguientes:

- *De las 14.000 causas vivas que existían el 01/08/2008, hoy hay 8500; por ende, disminuyó la pendencia.*
- *La carga de trabajo es razonable para poder hacer frente a la oralidad de los procesos de conocimientos, sin perjuicio de la transición.*
- *Se han reducido los tiempos en los expedientes en los que los juzgados son responsables de los mismos.*
- *La tasa de resolución está muy por encima de los juzgados unipersonales (75% vs. 56%) y es nula la tasa de pendencia, no así en los juzgados no transformados.*
- *También pueden observarse sus logros en otros números de productividad, como cantidad de audiencias, etc.*

La Suprema Corte de Justicia de Mendoza está instalando paulatinamente estas nuevas oficinas judiciales y, si bien se iniciaron en la 1ª circunscripción en el fuero civil, ya son varios los tribunales existentes en la actualidad: ya están funcionando el Primero y Segundo Tribunal de Gestión Asociada en lo Civil, en los próximos meses se inaugurarán el Tercero y el Primer Tribunal Asociado en lo Tributario, y se prevé completar todo el fuero en los próximos dos años. Cabe señalar que en la 3ª circunscripción estas oficinas ya existen para la Justicia Civil y Laboral, Familia y Penal.

Pero este proceso exitoso, conforme los datos mencionados, está inconcluso debido a que la incorporación de tecnología ha sido lenta. De haberse acompañado en forma paralela, estos cambios se hubiesen apalancado con el *software* de avanzada y hubiesen producido un enorme salto cualitativo y cuantitativo, simplificando las tareas y generando nuevas funciones y roles.

Como conclusión sobre esta experiencia —repito: exitosa, porque atacamos y vencimos el retardo y la mora de la decisión judicial— podemos destacar que nos falta avanzar sobre la gestión burocrática del expediente papel a la luz del expediente digital y así potencializar nuevamente este modelo de oficina.

A modo de síntesis, las oficinas judiciales deben trabajarse en una estructura ágil, hiper flexible, que soporte la carga de trabajo de acuerdo a las necesidades y con una altísima injerencia de la tecnología que la haga eficiente y rápida, y que acorte fundamentalmente el tiempo y distancia.

Por ello, entendemos que avanzar con este modelo de oficina judicial para la Justicia de Mendoza ha sido el cimiento, sobre los que se podrá construir e implementar los procesos orales, apalancándonos necesariamente en las nuevas tecnologías y agregando nuevos decisores en función de la demanda de justicia (Cerrillo, 2007).

Referencias bibliográficas

Cerrillo, Agustí (febrero de 2007). E-justicia: las tecnologías de la información y el conocimiento al servicio de la justicia iberoamericana en el siglo XXI. *IDP, Revista de Internet, Derecho y Política*. Recuperado de: <http://www.uoc.edu/idp/4/dt/esp/cerrillo1.pdf>

Suprema Corte de Justicia, Mendoza. (Mayo, 2008). Proyecto de Gestión Asociada.

EXPERIENCIAS DE ORALIZACIÓN Y VIDEOGRABACIÓN DE AUDIENCIAS DE PRUEBA EN MENDOZA

DARÍO F. BERMEJO*

1. Introducción

Una correcta y eficiente gestión de los recursos judiciales puede lograr un mejoramiento sensible en el proceso de administración de justicia y, consecuentemente, en la respuesta que el Poder Judicial lleva a la sociedad en términos de justicia distributiva.

Para tal fin, el modo más práctico de obtener mejoras, sin que para ello sean necesarios grandes cambios presupuestarios o fastuosas modificaciones legislativas, es tratar de obtener el mayor provecho posible de las herramientas legales y procesales actuales con las que cuenta todo tribunal.

Dentro de este marco, y con la finalidad referida, una de las modificaciones cuya implementación resulta necesaria en el actual estado de avance de los recursos tecnológicos, es la oralización del proceso civil, con la consecuente digitalización del contenido del mismo. Un buen primer paso con miras a concretar dicha meta consiste en la implementación de un proceso de oralización y filmación de las distintas audiencias que se diligencian en un tribunal, con especial atención en las que se rinde prueba testimonial, absolución de posiciones, careos, inspección judicial y pericial.

Para ello, en el presente trabajo se tendrán en cuenta los proyectos que se implementaron en la provincia de Mendoza y sus alentadores resultados.

2. Situación actual en materia de audiencias

En la actualidad, en la mayoría de los tribunales del país, las audiencias se realizan en alguna oficina del juzgado, compartida entre varios auxiliares y atiborrada de expedientes, papeles y documentación. Mientras un auxiliar recepciona el testimonio, el resto continúa con su trabajo normal, generalmente despachando expedientes; los abogados de las partes se instalan donde encuentran un lugar en el cual interfieran lo menos posible con el tránsito de las personas del juzgado.

* Juez de la Primera Cámara de Apelaciones en lo Civil, Comercial, Minas, de Paz y Tributario, de la Segunda Circunscripción Judicial de Mendoza. Delegado Administrativo de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza, en la 2^{da} circunscripción judicial.

El testigo es interrogado por un auxiliar, conforme al pliego de preguntas contenido en el expediente, y luego los abogados de las partes realizan sus pertinentes preguntas y re-preguntas. El acto procesal se realiza generalmente sin la presencia del juez y el auxiliar a cargo no formula más preguntas que las escritas en el pliego. Vale aclarar que en algunas jurisdicciones, como por ejemplo Córdoba, el acto se lleva a cabo con la participación exclusiva de los abogados y sin la intervención del auxiliar.

Las preguntas y la declaración se transcriben en un acta escrita, lo que trae aparejado necesariamente un lapso adicional para copiar tanto las preguntas como las respuestas. En los segundos o minutos que demora la pregunta, que debe ser transcripta y releída por el auxiliar, el testigo tiene un valioso tiempo para pensar la respuesta y ordenar la forma en que va a exponerla. Del mismo modo, al dictar la respuesta y esperar el tiempo lógico que insume su redacción, obtiene otros segundos adicionales que destrazan la espontaneidad del testimonio. A su vez, la concatenación de preguntas pierde fluidez porque la transcripción influye negativamente cortando la sucesión de interrogaciones.

La situación descripta arroja muchas desventajas. En primer lugar, se pone en duda la fidelidad del relato puesto que a la mencionada falta de espontaneidad deben adicionársele los errores en la transcripción realizada por el auxiliar quien, muchas veces urgido por la velocidad del copiado, reinterpreta la respuesta y la condensa; en este sentido, muchas veces transcribe en primera persona, pero otras tantas lo hace en tercera.

Los expertos en comunicación⁽¹⁾ sostienen que las palabras empleadas en la emisión de un mensaje representan el 7% del contenido del discurso comunicativo. La mayor parte del contenido de una comunicación está concentrada en lo que se conoce como lenguaje “infra-lingüístico” o “paralingüístico”, constituido por el tono de voz (la inflexión, la forma de decir las cosas, la calidad de voz, el acento, el ritmo, las pausas, las vocalizaciones, etc.), que representa el 38%; y por el comportamiento no verbal (los gestos, las expresiones faciales, el movimiento de las manos y el cuerpo, las posiciones, etc.), que constituye el 55% del mensaje.

En consecuencia, el 93% del contenido de la comunicación se pierde en las audiencias escritas, en las que solo se asientan las palabras utilizadas por el declarante (7%); y ello en el mejor de los casos, ya que como consecuencia de la velocidad de la exposición —y la existencia del intermediario que asienta la declaración—, muchas veces ni siquiera se deja plena constancia de las palabras empleadas.

La aludida situación de transcripción y relectura provoca, además, un significativo aumento en el tiempo de duración de una audiencia y, consecuentemente, del trabajo del auxiliar afectado a la tarea, quien termina restándole colaboración al juzgado en otras áreas. Si se elimina la transcripción, el tiempo que se insume puede reducirse entre un 70% y un 90%. Me explayaré sobre el tema al analizar algunos resultados en filmación de audiencias.

Asimismo, la falta de certeza del sistema provoca justos resquemores en los abogados, los que demuestran una exigente preocupación en qué palabras se asientan y cuáles no, generando oposiciones que no hacen más que dilatar el curso de la audiencia.

Además, la existencia de los lapsos aludidos entre preguntas y respuestas facilita la improvisación de algunos abogados que no preparan previamente las audiencias, lo que redundará en perjuicio de sus clientes y de la justicia, ya que muchas veces el juez se en-

(1) Ver “Manual de comunicación y calidad de atención al ciudadano”, de Martín Erralde (Licenciado en Psicología y Magíster en Gestión Social y Gerenciamiento Público), citado en Labrada, P. A. (2006, p. 71).

cuentra con que en varias fojas de un interrogatorio no hay una sola pregunta que intente clarificar los hechos controvertidos discutidos en la causa.

Por último, el defecto más importante es la falta de contacto del juez con las partes, con los testigos y con el descubrimiento de los hechos litigiosos, debido —principalmente— al extenso tiempo que insumen las audiencias.

Todo lo expuesto, sumado a la falta de solemnidad material del acto, posibilita las mentiras del testigo, ya que como dice un viejo dicho popular “el papel no se sonroja”.

3. Oralización y digitalización de las audiencias

La herramienta que se ha evidenciado de gran utilidad para evitar las desventajas referidas en el capítulo anterior consiste en oralizar las audiencias que se llevan a cabo en el tribunal, eliminando la escritura y, en caso de ser necesario procesalmente, filmando y digitalizando su contenido.

Dicha herramienta proporciona una mejora significativa en los tiempos que demora el proceso: disminuye entre 70% y 90% la duración de las audiencias; hace más eficiente la tarea del tribunal al contar con un recurso humano extra en el tiempo que se gana; y disminuye el papel utilizado, dando un importante paso hacia el expediente digital. Sin embargo, lo más importante es que posibilita el acercamiento del juez a las pruebas y mejora la calidad de las sentencias, que podrán contar con elementos probatorios más eficientes para alcanzar la justicia.

En algunos procesos específicos la necesidad de la implementación de la oralización de audiencias se impone como una necesidad:

- *Procesos de responsabilidad civil:* en este tipo de procesos, sobre todo en los accidentes de tránsito, la prueba testimonial es de muchísima importancia, ya que la única constancia clara de los hechos que acontecieron radica en el testimonio de aquellas personas que pudieron presenciarlos. Ninguna otra prueba es tan clara y eficiente como la declaración de un testigo presencial. No obstante, resulta sumamente dificultoso asentar en un acta escrita los relatos de las personas que observaron los hechos, porque la explicación que realizan de los mismos se efectúa fuera del contexto del accidente y sin contar con elementos de referencia claros, sumado a ello la poca capacidad explicativa del expositor, muchas veces nula.

La misma dificultad se produce con las explicaciones de los peritos que, en sus manifestaciones escritas, utilizan un lenguaje técnico desconocido para el juez. A su vez, los peritos, al desconocer el lenguaje jurídico utilizado por los operadores del derecho, suelen no entender las consignas requeridas sobre las que se tienen que explayar. Todo ello genera un diálogo de sordos que se asienta en un acta que el juez tiene que tratar de descifrar para hacer justicia.

Por último, en este tipo de procesos suelen actuar verdaderas “empresas de juicios”, con abogados de dudosa moralidad que inventan accidentes o utilizan testigos falaces. Con la utilización de la filmación, las mentiras son más fáciles de detectar y de poner en evidencia.

- *Procesos sobre derechos reales o cuestiones posesorias sobre inmuebles:* estos procesos, sobre todo los que versan sobre inmuebles rurales, tienen la dificultad de que es imposible hacer constar en un acta escrita las manifestaciones sobre ubicaciones, características de suelo, límites, dimensiones, etc. Asimismo, la poca

instrucción técnico-lingüística que suele tener la gente que se encuentra internada durante mucho tiempo en campos a gran distancia de las zonas urbanas, impide que puedan expresar con claridad circunstancias de hecho que conocen con mucha profundidad.

4. Normativa procesal

En lo relativo a las audiencias, tanto el Código de Procedimientos de Mendoza, como el de la Nación, prevén disposiciones similares, compatibles con la digitalización. A continuación realizaré un análisis comparativo de las disposiciones que entran en juego:

CPC Mendoza. Art. 51: Forma de las actas

I - En las actas de las audiencias se aplicarán las mismas disposiciones contenidas en el artículo precedente, salvo el resumen y serán encabezadas con el lugar y fecha completa, funcionarios, litigantes y auxiliares que comparecen, quienes debieron hacerlo y no lo hicieron y el objeto de la audiencia.

II - Se asentarán las exposiciones, salvo los alegatos, con la mayor fidelidad, en cuanto sea pertinente y las disposiciones y resoluciones tomadas en el acto por el juez o tribunal.

III - Firmada por el juez y los demás comparecientes, será autorizada por el secretario, quien firmará, además, en el margen inferior todas las hojas ocupadas por el acta.

IV - Si a pedido de interesados o de oficio se hubiere dispuesto que se tomara versión taquigráfica, se hará constar en el acta, como asimismo el juramento del taquígrafo, si no fuera empleado del tribunal. El Secretario firmará todas las hojas de la versión taquigráfica, las que podrán también ser inicialadas por los litigantes. Dentro de los dos días deberá agregarse la versión taquigráfica y su traducción, firmada por el taquígrafo.

CPCCN. Audiencias. Art. 125: Reglas generales

5º) El secretario levantará acta haciendo una relación abreviada de lo ocurrido y de lo expresado por las partes.

El acta será firmada por el secretario y las partes, salvo cuando alguna de ellas no hubiera querido o podido firmar; en este caso deberá consignarse esa circunstancia.

El juez firmará el acta cuando hubiere presidido la audiencia.

CPCCN. Art. 126: Versión taquigráfica e impresión fonográfica

A pedido de parte, a su costa, y sin recurso alguno, podrá ordenarse que se tome versión taquigráfica de lo ocurrido o que se lo registre por cualquier otro medio técnico, siempre que se solicitare con anticipación suficiente. El juez nombrará de oficio a los taquígrafos, o adoptará las medidas necesarias para asegurar la autenticidad del registro y su documentación. Las partes podrán pedir copia del acta.

CPCCN. Art. 431: Audiencia

Si la prueba testimonial fuese admisible en el caso, el juez mandará recibirla en la audiencia que señalará para el examen, en el mismo día, de todos los testigos.

Cuando el número de los ofrecidos por las partes permitiere suponer la imposibilidad de que todos declaren en la misma fecha, se señalarán tantas audiencias como fuesen necesarias...

Arts. 34, inc. 5º b; 36, inc. 2º a; 348; 440; 441; 442; 443; 444 y 445 CPCCN, en concordancia con los arts. 190; 197 y 198 CPC Mendoza

Disponen la obligación de prestar juramento, el interrogatorio preliminar de los testigos con indicación de sus datos personales y la formulación de las preguntas comúnmente conocidas como “generales de la ley”. También establecen la forma en que debe realizarse el examen, admitiendo en ambos casos la libre interrogación de los testigos por parte del juez o secretario.

Es menester destacar que los dos cuerpos legales otorgan una gran libertad a los jueces para dirigir y ordenar el acto, procurando encontrar la verdad. Ambos códigos prevén la forma de las preguntas, las que no deberán contener más de una cuestión, evitando la forma sugestiva y la forma de las respuestas.

Por último, los arts. 190 y 198 CPC Mendoza establecen que de todas las declaraciones se procurará dejar fiel constancia en el acta.

Debido a la fecha en la que se redactaron ambos códigos de procedimiento, no se contempló en los mismos la filmación de audiencias. La única herramienta que existía para que hubiera un fiel reflejo de lo que acontece en las audiencias era el acta escrita. A tal fin, los arts. 51 (CPC Mendoza) y 125 (CPCCN), con muy buen tino reglamentan los requisitos que debe contener para resguardar los derechos de las partes.

No obstante, al analizar los artículos propios de la declaración testimonial y de la absolución de posiciones, se advierte, en primer lugar, una amplia libertad del juez para dirigir el acto, interrogar a los testigos y admitir o censurar las preguntas de los litigantes. En segundo lugar, se observa que todos los recaudos exigidos pueden ser consignados válidamente en otro formato como versión taquigráfica (o cualquier otro medio técnico, según el art. 126 CPCCN), mientras que se deje constancia de ello en el acta y se garantice la autenticidad del registro y su documentación.

A su vez, de la normativa emana que todas las exigencias formales apuntan principalmente a la registración fiel y lo más exacta posible de todo aquello que acontezca en la audiencia, lo que en una filmación se encuentra garantizado por demás.

El art. 6º de la ley 25.506, de firma digital, establece “Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. **Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura**”.⁽²⁾ Es que toda representación de la realidad que se plasma en algún lugar cuenta con dos elementos: un contenido y un continente. El contenido es la representación de la realidad, el continente es el elemento en el que se almacena esa representación. Históricamente, el continente de representaciones más utilizado fue el papel, mediante la escritura en tinta que se asentaba en el mismo. Sin embargo, las modernas tecnologías permiten conservar representaciones de la realidad mediante su plasmación en otros elementos de contención, tales como los formatos digitales (*hardware* y *software*).

Una representación de la realidad que sea guardada con los recaudos previstos por los arts. 51 del CPC Mendoza y 125 CPCCN constituye un **acta**, independientemente de que

(2) El resaltado me pertenece.

se condense en papel o en una computadora, pendrive o DVD. De lo expuesto se advierte claramente que el requisito de **acta**, previsto por el Código Procesal, se ve satisfecho por imperio de la ley a través de la consignación digital de las representaciones documentales. Así lo entiende también la doctrina de Mendoza.⁽³⁾

Por otra parte, las nulidades procesales por violación de las normas formales de los códigos de rito, y así lo vienen corroborando doctrina y jurisprudencia desde antaño, solo son admisibles cuando existe un perjuicio concreto para las partes, evidenciado en una lesión concreta a su derecho de defensa.⁽⁴⁾ No existe la nulidad por la nulidad misma. La filmación de audiencias, mientras guarde los recaudos procesales referidos en los párrafos precedentes, no afecta el derecho de defensa de las partes, sino todo lo contrario, ya que deja un fiel reflejo de lo acontecido en la audiencia, dando mayores garantías a los justiciables.

Por último, me parece importante destacar la sugerencia que realiza el art. 431 CPCCN, en relación a que todos los testigos sean examinados el mismo día, en la medida de lo posible. Ello demuestra la importancia que el codificador le dio a la intermediación del juez con la prueba. Este recaudo es de difícil cumplimiento en la tramitación escrita de las audiencias, debido al tiempo que ellas insumen. Sin embargo, resulta posible en las audiencias filmadas, atento a la importante reducción temporal que en ellas se evidencia. A su vez, esta es la tendencia que se advierte en los nuevos proyectos de reforma procesal en los que se prevé una audiencia final para diligenciar toda la prueba que no pueda recibirse oralmente. A título de ejemplo, ello se encuentra previsto en los arts. 208 y 208 bis del anteproyecto de reforma del CPC de Mendoza.

Por todo lo detallado, considero que la filmación de audiencias no solo no es incompatible con las disposiciones procesales, sino que satisface plenamente el requisito de escritura o actuación previsto en los códigos procesales (por imperio del art. 6° de la ley 25.506), además de ser una herramienta idónea para lograr los fines de los cuerpos normativos.

Sin embargo, a los fines de propender a un riguroso respeto de las normas procesales vigentes, sugiero que resultaría conveniente tomar los siguientes recaudos:

- 1) *Hacer conocer a las partes, en el auto de sustanciación, que las audiencias serán filmadas, a fin de que las partes tomen conocimiento y consientan dicha circunstancia.*
- 2) *Labrar un acta escrita simple y breve, donde se deje constancia de los datos personales de los testigos, las partes que comparecen y sus letrados, y en la que se consigne la firma de las partes, juez y secretario, convalidando las actuaciones.*
- 3) *Agregar, en el acta, que el contenido de la audiencia será consignado en formato digital.*
- 4) *Archivar digitalmente la filmación y, eventualmente, publicar su contenido en la lista de movimientos diarios del tribunal a la que se tiene acceso a través de internet.*

(3) Opinión formulada en la clase de Tecnología Aplicada, dictada por Carlos Parellada en la Maestría en Magistratura y Gestión Judicial, Universidad Nacional de Cuyo, Universidad de Mendoza y Suprema Corte de Justicia, en fecha 05/12/2008.

(4) Posición doctrinaria y jurisprudencial uniformemente aceptada. A modo de ejemplo ver los siguientes precedentes jurisprudenciales de la Primera Cámara de Apelaciones, 2^{da} circunscripción judicial: L.A.C. N°47, 12-09-2001, fs. 58/60 y L.S.C. N° 39, 24-5-99, fs. 350/356.

- 5) *Permitir a las partes obtener una copia a su cargo de la filmación, grabando la misma en un DVD no regrabable, haciéndoles saber en dicho caso que el contenido de la filmación solo podrá utilizarse dentro de ámbitos jurisdiccionales y en ejercicio del derecho de defensa, bajo apercibimiento de sanciones.*
- 6) *Tener una copia de seguridad permanente de todo el material grabado.*
- 7) *Grabar uno o más DVD por expediente, conteniendo todas las audiencias filmadas en el mismo, y reservarlo junto con la documentación original, a fin de ser remitido a los tribunales de alzada en caso de recursos.*

5. Las ventajas en la reducción de los tiempos

En la actualidad, los juzgados civiles de la provincia de Mendoza toman entre cinco (5) y diez (10) audiencias testimoniales diarias. Dichas audiencias insumen el trabajo a tiempo completo de un auxiliar durante toda la mañana y del secretario del juzgado durante el mismo tiempo, controlando el proceso. El juez interviene en las audiencias solamente en las oposiciones que se plantean.

A su vez, una sola audiencia testimonial puede durar entre 1 y 4 horas cuando los abogados realizan interrogatorios interminables o incontables oposiciones y tachas. Ello se debe a que, como consecuencia de las dificultades del sistema de captación del mensaje comunicativo reseñadas, los abogados temen que no se deje fiel constancia de lo acontecido lo que puede redundar en perjuicio de los derechos de sus clientes.

La filmación de las audiencias permite resolver el supuesto señalado ya que acorta el tiempo que insume tomar una audiencia escrita entre un 70% y un 90%, debido a la fluidez del sistema y a la falta de escritura.

Según los resultados obtenidos en el proyecto piloto que se encuentra en funcionamiento en el Quinto Juzgado Civil, Comercial y Minas de la Segunda Circunscripción Judicial, sobre el que me explayaré en el capítulo siguiente, las primeras mediciones realizadas en un mismo expediente en el que se tomaron audiencias filmadas y escritas, concluyeron que estas últimas tenían un promedio de duración de una hora cuarenta y seis minutos (1 h 46 min), mientras que las filmadas demoraban dieciséis minutos (16 min) en promedio.

Durante 2010 y 2011, se realizaron mediciones en 188 audiencias filmadas, arrojando el asombroso resultado de un promedio de duración de 10 minutos, 39 segundos por audiencia (10 h 39 min), lo que permitió un ahorro de 155 horas de trabajo del auxiliar y de los abogados intervinientes. Recientemente, se analizaron 72 muestras correspondientes a 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016, cuyo resultado fue un tiempo promedio de 8 minutos, 91 segundos (8 min 91 s).

Esta impresionante reducción de tiempo facilitó la participación del juez en las audiencias y permitió que ese ahorro temporal sea utilizado en otra tarea más productiva por el auxiliar que antes estaba encargado de redactar las actas.

Además, la disminución referida posibilita tomar todas las testimoniales de un expediente en el mismo día, facilitándole al juez tener un conocimiento completo de las circunstancias del caso y una mayor eficiencia en el examen de los testigos.

Por último, todo esto redundará en una mejora en los tiempos del proceso y en la consecuente efectividad y oportunidad de la respuesta judicial.

6. Un proyecto piloto

En abril de 2008, en carácter de juez del Quinto Juzgado Civil, Comercial y Minas de la 2^{da} circunscripción judicial, presenté un proyecto piloto ante la Suprema Corte de Justicia de Mendoza, con la finalidad de oralizar (eliminando la escritura) las audiencias testimoniales y proceder a su filmación y digitalización, basado en los fundamentos reseñados en el presente trabajo. Dicho proyecto fue aprobado el 19 de mayo de 2010, mediante la acordada 22.732 e inmediatamente se puso en marcha. Una vez recibida la filmadora, se solicitó una sala de debates utilizada por un juzgado correccional y se comenzó a filmar las audiencias.

En la actualidad se han filmado más de mil audiencias con excelentes resultados. Las mediciones realizadas en un mismo expediente arrojaron la importante reducción de tiempo insumido, comentada en el punto anterior, lo que le ha permitido al tribunal ahorrar cientos de horas de trabajo de auxiliares que fueron avocadas a otras actividades.

Se ha recibido la aceptación unánime de los abogados que han intervenido en las audiencias filmadas, quienes se muestran más distendidos ante la fluidez y celeridad del acto, y ante la facilidad con que se efectúan las preguntas y la comodidad con que se reciben las respuestas. Ello ha quedado demostrado en la falta de planteos de incidentes de oposición a preguntas y en la inexistencia de oposiciones al sistema de filmación.

Es importante destacar que el sistema comenzó aplicándose a las audiencias destinadas a incorporar prueba testimonial, pero rápidamente se extendió a las audiencias de absolución de posiciones, a los careos y a las explicaciones de peritos.

También resulta relevante señalar que, al producirse el cambio de juez por razones de ascenso, en junio de 2012, el nuevo magistrado continuó con la oralización de las audiencias hasta la actualidad, incluso con mejores resultados en el promedio de duración, bajando los tiempos a 8 minutos, 91 segundos por audiencia.

7. Otros supuestos de aplicación en la provincia

El proyecto piloto al que me referí en el acápite anterior fue el primero en oralizar y digitalizar audiencias en la provincia de Mendoza. Sin embargo, tomando como base aquel, dos tribunales más, de la 2^{da} circunscripción judicial de la provincia, se sumaron a la idea. La Primera Cámara de Apelaciones en lo Civil, Comercial, Minas de Paz y Tributario —que integro— y el Sexto Juzgado en lo Civil, Comercial y Minas con asiento en la ciudad de Malargüe.

En la Cámara de Apelaciones, cuando ocasionalmente se admite prueba en esta instancia susceptible de diligenciarse oralmente, se recepciona utilizando el sistema de filmación y digitalización ya descripto. Para ello, se recurre a la misma sala de audiencias y a la misma filmadora que utiliza el juzgado civil. Desde 2012 hasta hoy, se oralizan en el Tribunal de Alzada todas las audiencias testimoniales, los exámenes de *visu* de personas con capacidad restringida, las audiencias para oír a menores y las explicaciones de peritos.

Demás está decir que los mismos resultados valiosos ya descriptos en los acápites previos se evidencian en esta etapa. Los beneficios que se advierten con claridad cada vez que se aplica este novedoso sistema de oralidad son: celeridad, fluidez, espontaneidad, solemnidad, comodidad y calidad probatoria.

Por último, la oralidad en las audiencias también se lleva a cabo en el Sexto Juzgado en lo Civil, Comercial y Minas con asiento en la ciudad de Malargüe. El juez titular del mismo

se interesó en el proyecto que se venía aplicando en el Quinto Juzgado en lo Civil y lo replicó en su tribunal, con la particularidad de que no cuenta con una sala especial para las audiencias —las instalaciones del juzgado tienen pocos espacios y muy reducidos—, sino que se realizan en su despacho. Esto demuestra que con una simple filmadora, y con muchas ganas de tener una justicia efectiva, alcanza para oralizar las audiencias y disfrutar de sus incontables beneficios. Los resultados son asombrosos: desde el 2 de febrero de 2015 hasta el 28 de marzo de 2017 (2 años y 2 meses), se llevaron a cabo 257 audiencias, con una duración promedio de 8 minutos, 9 segundos (8 min 9 s).

8. Los nuevos vientos

Las estupendas y provechosas experiencias de oralidad que he venido destacando, inexplicablemente no se materializaron en otros tribunales de la provincia, que solo debían replicar el sistema que ya se venía aplicando, sin necesidad de incorporar innovaciones. No obstante, las nuevos vientos que se avecinan en materia de gestión y de modificación de la normativa procesal, nos ponen en la inmejorable posición de dar un salto cualitativo en lo que respecta a oralidad en el proceso civil, tomando como base las experiencias exitosas que se han realizado en Mendoza y en otras provincias.

En este contexto, la inminente sanción de un nuevo Código Procesal Civil para la provincia de Mendoza, que estructura el proceso de conocimiento en base a dos audiencias centrales (preliminar y final) nos obliga a pensar en una oralidad más amplia, ya no por audiencias individuales enmarcadas en un proceso escrito, sino mediante una sola audiencia general (final) que concentre toda la prueba que pueda rendirse oralmente, las explicaciones de los peritos y los alegatos de las partes.

9. Conclusiones

La oralización de las audiencias del proceso civil, con la digitalización de su contenido, se impone como una necesidad innegable en los albores el siglo XXI, signado por el uso de las tecnologías como herramientas para obtener eficiencia en el rendimiento de las actividades.

La implementación de la oralidad y la filmación ahorra un tiempo considerable y valioso, facilita el interrogatorio y la exposición del testigo y reduce las oposiciones, elimina el consumo de papel y disminuye el tamaño de los expedientes. Pero por sobre todas las cosas, permite el contacto directo entre el juez y la prueba, mejorando la calidad de la misma y, consecuentemente, preparando el camino para una justicia efectiva y oportuna.

Los nuevos vientos normativos, que tienden a la estructuración del proceso civil en base a la oralidad, nos obligan a mejorar el sistema, a pasar de audiencias orales individuales a una sola audiencia final concentrada en la que se rinda toda la prueba oral, las explicaciones de peritos y los alegatos de las partes, dejando el expediente en estado de dictar el pronunciamiento final.

Referencias bibliográficas

Labrada, P. A. (2006). *La motivación en los organismos judiciales*. Bs. As.: Nova Tesis.

NORMATIVA PROCESAL VIGENTE Y ORALIDAD CIVIL EN MENDOZA

JUAN PABLO SANTIAGO CIVIT* - ROXANA ALAMO**

1. Introducción

El presente artículo tiene por objeto abordar la posible aplicación práctica del sistema procesal civil oral en la provincia de Mendoza, partiendo de la premisa de la utilización del marco normativo vigente, que está constituido en nuestro foro por el Código Procesal Civil (en adelante, CPC) —ley 2269, de fecha 22/10/1953—, sin perjuicio de no desconocer que se encuentra bajo tratamiento legislativo el anteproyecto de reforma de dicho cuerpo, que recepta expresamente en su articulado el procedimiento oral.

Dicho objetivo se inserta en el debate planteado en la actualidad sobre los procesos de reforma a los que deben someterse los procedimientos judiciales, con el objetivo de mejorar el acceso a la justicia —especialmente para personas que pertenecen a grupos vulnerables o desfavorecidos de la sociedad— y fortalecer procedimientos judiciales justos y transparentes que satisfagan las exigencias del Estado de derecho (CEJA, 2015, p. 7), cuyo liderazgo ha sido asumido por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, a través del Programa Justicia 2020.

En dicha tésis, reconocemos que no siempre el discurso procesal tradicional se hizo cargo del tema del acceso efectivo al servicio de justicia, por lo que, en consecuencia, existe la necesaria tendencia actual a modernizar, agilizar y dar más calidad y legitimidad al proceso judicial a través de la introducción de principios como la oralidad o la inmediatez en el marco de los procesos que hoy día el sistema conoce.

Así, y para un mejor entendimiento de la innovación a implementar, destacamos que las doctrinas contemporáneas del procesalismo civil iberoamericano se orientan hacia la oralidad, concebida como suprema expresión de la autoridad del juez en la dirección del pleito, desde que su objetivo fundamental es mejorar la calidad de la información que es incorporada a la audiencia y conforme a la cual la jueza o juez deberá adoptar una decisión; siendo ello así, el principio de oralidad no solo es discusión oral en la audiencia,

* Juez de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Minas, Gestión Judicial Asociada (GEJUAS) N° 2, 1ª circunscripción judicial, provincia de Mendoza. Especialista en magistratura y gestión judicial.

** Jueza de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Minas, Gestión Judicial Asociada (GEJUAS) N° 1, 1ª circunscripción judicial, provincia de Mendoza. Especialista en magistratura y gestión judicial.

sino debate oral en el proceso, y no excluye la escritura, que tiene como función la preparación y documentación del pleito (Chioyenda, 1936, p. 129).

Bajo este marco, nos preguntamos, entonces, si se pueden generar mejores prácticas a través de la legislación vigente que sean capaces de proveer un contexto adecuado para producir más y mejor información y que, a su vez, permitan adoptar mejores decisiones de acuerdo a los objetivos de cada audiencia (CEJA, 2015, p. 96).

Para estos efectos, lo relevante es que el material escrito no sea la base sobre la cual se forme la convicción del tribunal y se fundamenten sus decisiones, sino que precisamente lo sea el producto de la audiencia, es decir, las argumentaciones y pruebas presentadas en la audiencia con intermediación, contradictoriedad y publicidad. La función de la oralidad es asegurar eso, por lo que otras cuestiones del procedimiento, como por ejemplo actuaciones de mero trámite que permitan preparar dichas audiencias, pueden ser perfectamente realizadas en formatos escritos sin que ello afecte necesariamente al debido proceso (CEJA, 2008, p. 37).

A continuación analizaremos cuáles son esas pautas normativas de la provincia de Mendoza que pueden ser utilizadas a fin de lograr la economización del proceso y su oralización.

2. El principio dispositivo. Su reconceptualización

Sabido es que en los procesos judiciales civiles en general (o no penales) se aplica el principio dispositivo, que en nuestro ordenamiento jurídico provincial se puede deducir del art. 48, inc. 2 CPC, en cuanto establece: “Sin perjuicio de los deberes y facultades que en otras disposiciones de este Código atribuyen a los litigantes, éstos tienen los siguientes: (...) 2) Deben instar el desarrollo del proceso, en todas sus etapas e instancias, sin perjuicio de las facultades y atribuciones concedidas a los jueces por los arts. 46 y 166”.

Concebido como la facultad de instar el proceso en todas sus etapas, los doctrinarios entienden que “el impulso del proceso hacia la meta final corresponde en forma concurrente tanto a las partes peticionando como al tribunal decidiendo, aún sin petición” (Vázquez, 2006, p. 58). Sin embargo, luego hacen la salvedad respecto de este punto que el juez dirige, ordena y organiza, pero que no insta el procedimiento. Se hace hincapié en que emplaza para que la parte realice o desista, y resolverá a continuación de acuerdo a lo que esta haya hecho o dejado de hacer, pero no la sustituye en la realización del acto que a esta le compete (Furlotti & Parellada, 2009, p. 295).

Es así que 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 tiene 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, lo que confluyó en la deformación del principio dispositivo.

Lo expuesto conllevó a 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”, como también 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 el tribunal disponer de oficio las medidas

necesarias. Quedaron así en letra muerta las normas que indican que el juez puede y debe dirigir el proceso en aras de la economía procesal (Chayer & Marcet, 2017).

No obstante, sin dejar de reconocer que son las partes las que aportan el material del proceso para la determinación de la materia controvertida, creemos que ello en modo alguno implica que exista una oposición absoluta entre el principio dispositivo y el impulso procesal de oficio; por el contrario, ambos son aplicables conjuntamente en los procesos no penales, ya que el principio dispositivo no abarca el impulso del proceso (Chayer & Marcet, 2017).

En efecto, bajo lo que se denomina un “principio dispositivo atenuado” (Fernández Balbis, 2015. p. 77), es el juez quien marca el ritmo del proceso, contando para ello con mayores facultades (Fernández Balbis, 2016), en línea con lo postulado en numerosas normas del Código Civil y Comercial (ley 26.994), que consagra el activismo judicial que confía en los jueces y consolida el accionar judicial preventivo. Ejemplo de ello son los principios receptados en la normativa de fondo sobre carga probatoria dinámica (art. 1735 CCyC), principio de prevención (art. 1710 CCyC), interpretación en favor del consumidor (art. 1094 CCyC, que concuerda con el art. 3° de la ley 24.240), entre otras.

Se erige así claramente que debe entenderse que los poderes instructorios del juez no vulneran el carácter dispositivo del proceso civil, toda vez que son las partes, a través de la determinación de la cuestión a decidir, quienes establecen los límites. Por otra parte, ello no implica violar el principio de contradicción, toda vez que el juez no puede prever cuál de los litigantes resultará beneficiado con la prueba ordenada y producida. Además, el “no ejercicio” de tales poderes por el juez también podría resultar parcial, ya que beneficiaría a la parte no proba. Es decir que se reprocharía a un juez por un “supuesto o eventual” hacer mal y no se sancionaría al juez por “no hacer”.

En esta dirección, estimamos que aun sin reformas legales, modificando las prácticas de la gestión judicial, se puede avanzar, y mucho, en esta dirección activista, siendo el primer paso el que los jueces asuman la efectiva dirección del principio dispositivo, tomando de oficio las medidas tendientes a evitar su paralización y adelantar su trámite con la mayor celeridad posible. Lo expuesto conlleva, necesariamente, a mantener el proceso dispositivo dentro de los límites que el derecho procesal le asigna (Chayer & Marcet, 2016), por lo que las partes no pueden considerarse perjudicadas por la implementación de medidas de impulso de oficio.

Y es que quien ha acudido a la justicia para hacer valer sus derechos —parte actora— se infiere que ha entendido que es la vía adecuada como así también que la persona del juez es la idónea para resolver sobre su derecho con justicia. Quien solicita la intervención del Estado a través del poder judicial no puede oponerse u obstaculizar la actividad del juez en el cumplimiento de sus deberes. Tampoco podría oponerse el demandado, quien si bien no acude voluntariamente a la justicia, sino que es traído forzosamente a ella, porque su adhesión al sistema no puede depender del resultado que obtenga, es decir, adherir al mismo cuando lo beneficia y disentir cuando lo perjudica (Bustos, 2016). Las partes carecen de interés que las legitime para asumir tales conductas (art. 41 CPC).

En conclusión, el principio dispositivo implica que las partes pueden disponer de la pretensión y de los hechos alegados, pero de ningún modo permite que dispongan de los tiempos ni de los recursos judiciales a su arbitrio. Tendrán, en todo caso, derecho a iniciar o no una acción judicial, a ejercer o a desistir de un derecho o de una acción, a ofrecer o no ofrecer medidas de prueba, a elegir qué medidas de prueba ofrecer y aun a desistir de las ya ofrecidas; pero no tendrán derecho a que el expediente no avance, a decidir

cuándo se cumplirá cada paso en el proceso, a dirigir el proceso judicial, a manejar los tiempos del tribunal (Chayer & Marcet, 2016).

Propugnamos entonces por el reconocimiento de la refundición del principio dispositivo, que refleje un cambio de paradigma hacia la realización efectiva del servicio de justicia, a través de la reinterpretación de las normas procesales vigentes, bajo el prisma del mayor protagonismo que al tribunal corresponde asumir en el proceso actual, pero siempre en resguardo del derecho constitucional del debido proceso (art. 18 CN).

3. El cambio de rol del juez: de director a administrador

En el Código Procesal Civil de Mendoza, el art. 46, inc. 1 establece que el juez ejerce la dirección del proceso y provee las medidas necesarias para su normal desarrollo a pedido de interesado o por propia iniciativa.

El mismo determina lo que los procesalistas italianos denominan en general “comando judicial” y en particular, la “marcha oficiosa del procedimiento”. Si bien a las partes les incumbe la iniciación del proceso y la facultad de instar su desarrollo, de conformidad con el principio dispositivo receptado por los incisos 1 y 2 del art. 48, es indudable que es al juez a quien compete la dirección del proceso.

El juez debe responder a la genérica y primaria obligación, que le compete en forma exclusiva, de dirigir y administrar el proceso, cuya finalidad es la de dar contenido a la organización jurídica y respuesta tanto al justiciable que la impetra como al Estado que debe economizar tiempo y recurso para satisfacerla.

Falcón explica que “la jurisprudencia ha entendido que la dirección del proceso no se agota en los casos en que las normas legales expresamente confieren facultades al juez, sino que está implícita en todas las etapas de aquel para asegurar una manera más rápida y mejor justicia”.

Ello ha sido recepcionado en el inc. 5 del art. 46, que establece que el juez puede disponer, en cualquier estado del procedimiento, de las medidas idóneas para esclarecer la verdad de los hechos controvertidos, mantener la igualdad de los litigantes, proponer una más rápida y económica tramitación del proceso y asegurar una solución justa. Agrega el inciso que además podrá disponer la comparecencia personal de los litigantes, peritos o terceros para interrogarlos sobre los hechos controvertidos; que se exhiban o agreguen documentos o sus testimonios que obren en poder de los litigantes, de terceros o en archivos públicos; que se exhiba cualquier objeto atinente al litigio. Siempre deberá mantener la igualdad entre las partes, sin suplir negligencias procesales de los litigantes o el desinterés de los derechos particulares.

Así, el impulso procesal se obtiene mediante una serie de situaciones jurídicas en las que intervienen las partes y el juez. Las partes se encuentran gravadas frecuentemente con cargas procesales, que son situaciones jurídicas que conminan al litigante a realizar determinados actos, bajo amenaza de continuar adelante prescindiendo de él.

El juez administra el proceso, determinando plazos para la realización de los actos procesales. La estructura misma del proceso contribuye a que, agotados los plazos que se conceden o fijan para realizar los actos, se considere caduca la posibilidad de realizarlos (preclusión), pasándose a los actos subsiguientes (art. 62 CPC).

El conjunto de estas situaciones asegura el impulso procesal de tal manera que es el propio interés de las partes el que les mueve a realizar los actos dentro del término que se les

señala o ha sido fijado de común acuerdo. El juicio marcha así incesantemente impulsado por las partes o por el juez hacia su destino, sin detenerse, salvo por acuerdo expreso de las partes, y sin regresar jamás.

Ahora bien, el principio de intermediación, en su ejercicio, es imprescindible a efectos de efectivizar la dirección del proceso. Dicho principio se usa para referirse a la circunstancia de que el juez actúe junto a las partes, prescindiendo de intermediarios, tales como relatores o secretarios. Ya Podetti se quejaba respecto de que los jueces estaban dejando de ver por sí mismos los autos, sin relatores o intermediarios.

Este principio pretende que el sentenciante tenga mayor contacto personal con los elementos subjetivos y objetivos que conforman el proceso (Peyrano, 1978, p. 291). Por eso, el art. 46, inc. 8 CPC establece que los jueces deberán “[a]sistir personalmente a las audiencias o encontrarse en su despacho, siendo anulables en caso contrario, con las costas a su cargo”.

En la práctica son escasas las situaciones en las que el juez se encuentra presente en la sala de audiencia, siendo común que sean tomadas por los actuarios o los secretarios, lo que desvirtúa este principio fijado en nuestro Código Procesal. Pero aun así, con la práctica actual dada la distancia en el tiempo entre la recepción de la prueba y la sentencia, el principio de inmediatez igualmente se diluye. Podetti, al proyectar su Código, entendía que existen determinados tipos de procesos que, en aras de una pronta conclusión en un marco de justicia, pueden válidamente ser sustanciados por el procedimiento oral (Guarino Arias, 2006, pp. 227-228).

Del manejo instrumental del proceso por parte del juez depende generalmente la correcta instrucción de la causa y el esclarecimiento de la verdad de los hechos que se controvierten, y ello resulta esencial para el acierto y la justicia intrínseca de la decisión final (Berizonze, 1999, p. 404). A partir de esta premisa, debe convenirse que solo un juez que asuma protagónicamente como administrador activo del proceso puede garantizar la satisfacción de los fines de la jurisdicción.

Un juez administrador, y por ende “activista”, debe ejercer en profundidad sus potestades desde el momento mismo de la radicación de la litis y en los sucesivos desarrollos hasta el dictado de la sentencia y su ejecución. Estas facultades contempladas en el art. 46 del Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza posibilitan concebir que el juez ya no puede conformarse con su rol de mero espectador-director, sino que debe asumir un concreto y efectivo papel de administrador-protagonista en la gestión del proceso civil.

4. Normas del CPC de Mendoza que habilitan el cambio de paradigma a la gestión activa

Bajo los principios liminarmente expuestos, estimamos que el Código Procesal Civil de Mendoza brinda reglas normativas que se enrolan en la posición expuesta, y que podemos destacar por orden de aparición.

Art. 48, inc. 1: “... Los jueces podrán considerar de oficio aquellas excepciones que este Código autoriza sean así tratadas”.

Reconoce esta norma la factibilidad de que las excepciones de incompetencia, litispendencia y cosa juzgada sean resueltas de oficio por el juez. Ello en la práctica implica ni más ni menos que el despeje de cuestiones dilatorias.

Art. 83: “I. Los juzgadores podrán intentar en cualquier estado del juicio y antes de dictar fallo, la conciliación de los litigantes, en cuanto a las cuestiones litigiosas, y siempre que no se afecte el orden público”. En el inciso IV se extiende las facultades “... para solucionar incidentes, simplificar el litigio o la prueba y acelerar el trámite”.

Este artículo representa el principio de intermediación del juez, en correlato con el art. 46, inc. 3 CPC, que establece: “Deberes y facultades de los jueces. Sin perjuicio de los deberes y facultades que en otras disposiciones de este Código, y en las leyes de organización judicial se atribuyan a los jueces, estos tienen las siguientes: (...) 3) Procurar el avenimiento de las partes y la pronta solución de los conflictos”.

De esta forma, se concede facultades de convocatoria no solo a cuestiones litigiosas, que pueden ser complejas, definitivas y de fondo, sino también a materias instructorias del proceso.

La limitación normativa que posee, y que fue introducida por una ley posterior (2637), es su inciso V en cuanto consagra el tinte netamente facultativo de asistencia por parte de los litigantes, desde que se prohíbe la conducción por la fuerza pública. Ello ha derivado en que en la práctica la no asistencia sea una actitud generalizada y habitual, desde que no se prevé sanción alguna frente a su no aprovechamiento, con su consecuente desprestigio.

Sin embargo, es indudable que el juez que se haya interiorizado como corresponde en la pretensión del actor, en la resistencia del demandado y en las cuestiones de hecho controvertidas puede usar con éxito este instrumento. La facultad conciliatoria de los jueces es concurrente con el deber de los abogados de procurar, antes y durante la tramitación de un proceso, el avenimiento de las partes.

El juez debe presidir la audiencia, y homologado el avenimiento, el mismo pasará “*ipso facto*” en autoridad de cosa juzgada, siguiendo su cumplimiento de acuerdo a su naturaleza y contenido. Entiende Guarino Arias (2006, p. 222) que si se hiciera uso de la institución, la autoridad de los jueces, su imagen de imparcialidad, propenderían a una rápida solución de los conflictos.

Art. 166: Subsanación de defectos. “El Tribunal verificará si se han cumplido los requisitos exigidos por el artículo precedente y los demás que establece el libro primero de este Código y si así no fuera, resolverá, por auto, que se cumplan subsanándose los defectos u omisiones, en el plazo que se señale. Si así no se hiciere, la presentación será desestimada sin más sustanciación”

Esta norma recepta la regla de la facultad del juez de sanear el procedimiento, en aplicación de la regla general del artículo 46, inc. 4 que confiere al juez el deber y la facultad de sanear el procedimiento de oficio para evitar o subsanar nulidades. Se procura con estas normas que no fracase el proceso por defectos formales con la pasividad culpable del juez (Guillén, 2009, p. 52).

A su vez, este deber-facultad-atribución del tribunal puede utilizarse para evitar incidencias dilatorias y acelerar el trámite, que en muchos casos se vio opacado por el hecho de que los mismos doctrinarios recomendaron la parquedad en su utilización y la recomendación de que fuera el demandado quien acusare primero el defecto (Guillén, 2009), lo que a la postre derivase en casi su nula utilización.

Art. 177: Apertura del período probatorio: “I. Contestada la demanda o la reconvencción en su caso, o vencido el término legal para hacerlo, y siempre que se hubiesen alegado

hechos conducentes acerca de los cuales no haya conformidad entre los litigantes, y aunque éstos no lo pidieran, se abrirá la causa a prueba y se fijará un plazo común de (diez días) para ofrecerla”.

Art. 177, inc. VIII: “Al efecto de recibir la prueba que requiera reconocimiento de firmas, la testimonial, la de confesión y explicaciones de los peritos, el tribunal fijará una o más audiencias necesarias a tal fin, señalando para cada persona que debe concurrir al juzgado la audiencia en que debe hacerlo, con indicación de día y hora”.

La doctrina cataloga el acto de apertura de prueba como acto procesal oficioso (Risso Patrón, 2009, p. 136), en virtud del cual el juez, una vez que conoce concretamente cuáles son las pretensiones y resistencias de las partes, en qué hechos ellas se fundan y cuál sería el objeto de la prueba, admite genéricamente la posibilidad de que se realicen actos probatorios, y fija un término para que las partes lo propongan y practiquen.

Art. 179: “En general, cada litigante debe aportar la prueba de los hechos que invocó y que no fueron reconocidos por la contraria (...) Es carga procesal de cada litigante instar la producción de las medidas de prueba que hubiese ofrecido, la que podrá ser instada también por los demás litigantes o por el tribunal. **Si el litigante no efectuase los actos útiles a ese fin, el juez de oficio o a petición de la contraria,** lo emplazará por cédula una sola vez, bajo apercibimiento de tenerlo por desistido de la prueba sin más trámite y sin necesidad de declaración alguna, para que los realice en el plazo prudencial que se le fije, el cual podrá ampliarse por causa justificada, siempre que la petición se efectúe antes del vencimiento del plazo. Vencido el plazo sin que se haya realizado la audiencia, la prueba caducará automáticamente. Emplazado el litigante y fracasada la diligencia de la prueba, se tendrá a su ponente por desistido de la misma, sin sustanciación ni declaración previa alguna, salvo que expresamente la urgiere dentro de los tres (3) días de la notificación ficta de la constancia de su no producción”.

Este artículo, con aplicación concreta del principio de economía procesal permite que el juez llame la atención de los litigantes si estos producen actos ineficaces o si no impulsan adecuadamente el procedimiento, como así también declarar la caducidad de la prueba ofrecida por las partes que no fuera producida en tiempo y forma. Debemos recordar que el juez no insta el proceso, lo va a administrar a efectos de acortar los tiempos y evitar de tal modo la lentitud de los trámites.

Así las cosas, la carga de la prueba opera, en principio, como una regla de juicio dirigida al juez que al momento de dictar sentencia se encuentra enfrentado a la falta de elementos de juicio susceptibles de fundar su convicción sobre la existencia o la inexistencia de los hechos controvertidos. Esta regla dirigida al juez en el proceso dispositivo proyecta su influencia en la situación de las partes en el proceso, haciendo nacer en cabeza de ellas un interés en acercar al juez la prueba necesaria para evitar esa incertidumbre y, en consecuencia, una sentencia desfavorable.

La posición activa del órgano judicial respecto a las pruebas no es incompatible con la preservación de su imparcialidad. Suponerlo así sería admitir que el juez no necesita ser imparcial en todas las clases de procesos, ya que en algunos se reconoce pacíficamente la legitimidad de las iniciativas probatorias oficiales. Cuando el juez determina la realización de una prueba, difícilmente puede prever con seguridad a cuál de los litigantes le será favorable la misma. El beneficio lo recogerá probablemente el más veraz y ese no es un suceso indeseable desde el punto de vista de la Justicia: el proceso se hace para dar

razón a quien la tenga. Al más imparcial de los jueces no le es ni le puede ser indiferente en cierto sentido el desenlace del pleito: su “neutralidad” no le impide querer que su sentencia sea justa, es decir, que la victoria sonría al litigante que la merezca.

Creemos así que cuando el órgano judicial toma la iniciativa de averiguar un hecho no está sustituyendo a nadie, sino muy sencillamente cumpliendo su propia tarea o, mejor dicho, su parte en una tarea común dado que el proceso es una obra de colaboración.

Nuestro sistema sigue al jurista italiano Chiovenda, por lo que en principio no son las negativas sino las afirmaciones las que deben probarse; por lo general, el demandado tiene un interés en la no existencia de los hechos afirmados por el actor, pero mientras el actor no prueba los hechos que afirma no tiene necesidad de probar nada. En cambio, es una carga del demandado aportar la prueba de los hechos extintivos o impeditivos que quiere modificar la posición adquirida por la otra parte.

La falta de diligencia de parte de la prueba ofrecida implica tanto como admitir la propia negligencia o desinterés en la suerte del proceso. Frente a esta situación, el art. 179, en su apartado cuatro, faculta al juez para que de oficio o a petición de parte inste a producir la prueba. El emplazamiento se realiza una sola vez y debe ser notificado de oficio.

En este sentido, este emplazamiento tiene como presupuesto fáctico para su despacho la inactividad demostrativa de un desinterés del litigante en la producción de la prueba ofrecida, y asienta su fundamento en la celeridad del proceso con la consiguiente conclusión de la etapa de prueba.

Cabe decir, entonces, que el juez no insta la prueba, sino que reencausa el proceso hacia su terminación, ordenando al interesado que decida si va a producir un acto (de prueba) o si desistirá del mismo, para poder así continuar con la etapa procesal vigente (Gianella, 2009, p. 282).

Art. 183, ap. I. Impugnación de documentos: “I. Cuando se impugne un documento público o privado, total o parcialmente o se declare ignorar la autenticidad de un documento privado (...) se darán los fundamentos de esa actitud, y si se tratara de impugnación, se solicitarán las medidas necesarias para comprobarla. Si el impugnante fuera el actor, se dará vista al demandado. En el caso del segundo apartado del inc. 1 del artículo 168, quien ofreció el documento debe probar su autenticidad”.

Referida a la necesidad o no de fijar audiencias de reconocimiento, lo rescatable de este artículo es que su interpretación uniforme por la doctrina y jurisprudencia de Mendoza considera que solo es aplicable a los supuestos de documentos que emanan de terceros, que deben necesariamente ser reconocidos ante el desconocimiento de la contraria.⁽¹⁾

En la práctica ello se refleja en la no necesidad de fijar audiencia para el reconocimiento de documentos emanados por las partes, cuando no se han dado concretamente las razones de la impugnación, lo que propende a la economía del proceso.

Art. 185. Confesión: “La confesión judicial puede ser espontánea o provocada. Esta última puede resultar de posiciones puestas por la contraria que ofreció en tiempo este medio de prueba o de interrogaciones del juez.”

(1) Ver 1ª CApel. Civ., “Díaz, Mirtha Susana c/ Emp. Prov. de Transp. de Mendoza y ots. p/ D. y P.”, 10/10/2013, autos 147.345/43.384, y más recientemente, 4ª CApel. Civ., in re “Senatore”, 15/9/2016, en www.jus.mendoza.gov.ar; 1ª CApel. Civ., “González Antonio Vicente Ramón c/ Municipalidad de

Bajo este artículo, y sin desconocer las posiciones respecto del principio constitucional de que “nadie está obligado a declarar contra sí mismo” —conforme el art. 18 CN—, la abso-lución de posiciones puede implicar la representación del activismo o no del juzgador en la adopción de la dirección del interrogatorio, y en especial, de la posibilidad o no de abs-tención por parte del deponente a responder. Sin embargo, representa gramaticalmente otra derivación de las facultades reconocidas al juez, en especial de dirección, conforme el art. 46, inc. 1 CPC.

Art. 194, ap. II: “El número de testigos ofrecidos por los litigantes podrá ser limitado pru-dencialmente por el tribunal atendiendo a los hechos concretos que se pretende probar por tal medio y que se manifestarán al ofrecer dicha prueba”.

En la nota, el codificador reconoce que el número de testigos es uno de los más difíciles de resolver, inclinándose por no fijar uno máximo en el proceso ordinario, a diferencia del proceso sumario, que es de ocho (art. 212, inc. 6 CPC).

Sin embargo, como contrapartida a esta amplia posibilidad probatoria, el texto faculta al juez a limitarlos prudencialmente atendiendo los hechos concretos que se pretenden acreditar por este medio, aunque por auto fundado, conforme el art. 177, ap. XII CPC.

Por otra parte, realizamos la salvedad de que la misma doctrina sostiene que esta facul-tad no ha sido ejercida por los jueces y es notorio que se no se han presentado dificulta-des por falta de indicación de los temas sobre los que versará el interrogatorio. Por ello, si los jueces quisieran emplearla, opinan que antes de resolver sobre la admisibilidad, se intime a los litigantes a cumplir con el requisito legal (Boulin, 2009a, p. 349).

Art. 197: “... El juzgador puede limitar el interrogatorio, las ampliaciones, repreguntas y preguntas, si las considerase superficiales o excesivas”.

Por aplicación concreta del art. 46, inc. 1 CPC, que confiere al juez el rol de director del proceso, se encuentra plenamente facultado para limitar en tiempo y contenido las pre-guntas que se consideren dilatorias o superfluas.

Sin embargo, la misma doctrina indicaba que debe ser extremadamente prudente a la hora de limitar el interrogatorio por ser presuntamente excesiva o superflua e inclusiva impertinente (Boulin, 2009b, p. 381), lo que representa la actitud actual de pasividad frente a ello.

Art. 212, inc. 7: “Todo litigante que hubiera propuesto prueba testimonial podrá soli-citar con la debida anticipación la citación de los testigos por cédula a las audiencias que se designen. Si los testigos, citados debidamente, no comparecieren, se realizará la audiencia tomando las pruebas que fuera posible, y para los restantes, **se prorrogará la audiencia, por una sola vez, por un término breve**”.

El artículo transcrito, por respeto al principio de economía procesal, permite en la estruc-tura del proceso sumario la limitación de las sucesivas prórrogas de audiencias, dilatorias de la causa. Así, y solo en el caso de que se hubiere cumplido adecuadamente con la carga de notificación, permite la prórroga pero por una sola vez y en un término breve.

la Ciudad de Mendoza p/ daños y perjuicios”, 22/12/2016. En doctrina, ver: Quevedo Mendoza (1977, p. 37 y ss.) e Isuani (2009, p. 234).

5. Conclusión

Creemos firmemente que el acceso a la justicia solo se concreta con el arribo a una solución eficaz de la controversia en tiempo razonable y con el menor costo posible de todos los recursos, humanos y materiales, que estén al alcance del tribunal.

Tal como lo sostuvo la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH) en su informe de fondo, en cuanto al plazo razonable del proceso y la vigencia de los derechos económicos, sociales y culturales en el caso “Milton García Fajardo y otros”,⁽²⁾ a la hora de merituar la razonabilidad del plazo de un proceso se identifican los siguientes criterios de análisis: “a) la complejidad del asunto; b) la actividad procesal del interesado; pero sobre todo, y en lo que atañe al eje finalista de este trabajo, a c) la conducta de las autoridades judiciales”.

La oralidad surge como un nuevo desafío a efectos de crear nuevos mecanismos procesales que faciliten la posibilidad de sortear obstáculos económicos, sociales y culturales, y que solo demandan, en su aplicación concreta, la reinterpretación de las normas vigentes en adaptación a los paradigmas actuales.

La oralidad representa un reto imperativo de la sociedad. La provincia de Mendoza no es ajena a este, y cuenta con un marco normativo, más arriba descripto, que la acompaña para enrolarse en el proyecto nacional de Justicia 2020, del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de nuestro país.

Es nuestro anhelo propender a su concreción.

Referencias bibliográficas

- Berzonze, R. O.**, (1999). *Derecho procesal civil actual*. Bs. As.: Librería Editorial Platense.
- Boulin, A.** (2009a). Comentario al art. 194. En Gianella H. C. (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis. T. II*. Bs. As.: La Ley.
- (2009b). Comentario al art. 197. En En Gianella H. C. (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis. T. II*. Bs. As.: La Ley.
- Bustos, M. J.** (29 de junio de 2016). Alcance del poder instructorio del juez en el proceso civil. *Doctrina Judicial*, 1, 29/06/2016. Recuperado de <https://biblioteca.mpf.gov.ar/meran/opac-detail.pl?id1=22215>
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)**. (agosto 2013). *Aportes para un diálogo sobre el acceso a la justicia y reforma civil en América Latina*. Recuperado de <https://www.detschedigitale-bibliothek.de/binary/VGSBPN6GXS3QHVSF4YM2DQXHX4PPTU/full/1.pdf>
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)**. (2008). *Justicia civil: Perspectivas para una reforma en América Latina*. Santiago de Chile: Autor.
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)**. (2015). *La oralidad en los procesos civiles en América Latina. Reflexiones a partir de una observación práctica*. Recuperado de <http://>

(2) CIDH, Informe 100/01, “Milton García Fajardo y otros vs. Nicaragua”, 11/10/2001, caso 11.381.

biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/1167/laoralidadenlosprocesosciviles_eros.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chayer, H. M. & Marcet, J. P. (Coords.). (2017). *Nueva gestión judicial: oralidad en los procesos civiles* (2ª ed.). Bs. As.: Ediciones SAIJ .

----- (octubre, 2016). El Programa Justicia 2020 y los procesos civiles y comerciales: cambios normativos y de gestión. RCCyC, 34. Recuperado de <http://www.pensamientocivil.com.ar/2523-programa-justicia-2020-y-procesos-civiles-y-comerciales-cambios>

Chiovenda, J. (1936). *Principios de Derecho Procesal Civil*. Trad. de Casais y Santaló. Madrid: Reus.

Fernández Balbis, A. (diciembre, 2015). El deber de comparecer a las audiencias de los procesos sometidos a la oralidad: una propuesta de ejecución de la sanción ante el incumplimiento. En Sup. *Doctrina Judicial Procesal*, 77. Recuperado de <https://biblioteca.mpf.gov.ar/meran/opac-detail.pl?id1=46415>

----- (septiembre, 2016). Principios que rigen en la oralidad en la etapa de prueba en los conocimientos civiles. *ElDial*: DC21f3

Furlotti, S. & Parellada, A. (2009). En Gianella H. C. (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis*. Bs. As.: La Ley.

Giordano, A. (2009). Comentario al art. 48. En Gianella H. C. (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis*. Bs. As.: La Ley.

Gianella, H. C. (Coord.). (2009). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis. T. I*. Bs. As.: La Ley.

Guarino Arias, A. (2006). *Código Procesal Civil de Mendoza comentado, anotado y concordado. T. I*. Mendoza: Ediciones Jurídicas Cuyo.

Guillén, O. (2009). En Gianella H. C. (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis. T. II*. Bs. As.: La Ley.

Isuani, M. (2009). Comentario al art. 183 del CPC. En H. C. Gianella (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis. T. II*. Bs. As.: La Ley.

Peyrano, J. W. (1978). *El Proceso civil. Principios y fundamentos*. Bs. As.: Astrea.

Quevedo Mendoza, E. (1977). Algunos aspectos de la prueba documental en el Código Procesal Civil de Mendoza. *Revista Idearium* (nº 3).

Risso Patrón, M. (2009). Comentarios a los arts. 177 y 179. En Gianella H. C. (Coord.). *Código Procesal Civil de la Provincia de Mendoza. Comentado, anotado, y concordado con los Códigos Procesales de la Nación, San Juan y San Luis. T. II*. Bs. As.: La Ley.

Vázquez, O. E. (2006). *Proceso jurisdiccional. T. I*. Bs.As.: Nuevo Enfoque Jurídico.

PROTOCOLO DE GESTIÓN DE LA PRUEBA EN MENDOZA

FERNANDO GAMES*

1. Objetivos

1.1. Objetivos generales

El Proyecto de Procesos por Audiencias en el Fuero Civil y Comercial busca:

- a) procurar la mayor conciliación de procesos,*
- b) reducir los plazos totales del proceso de conocimiento civil y comercial, controlando la duración del período de prueba y a la vez, y*
- c) aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales a través de la intermediación del juez y concentración de la prueba en audiencias orales.*

Con este fin, y sin necesidad de reforma de la normativa procesal vigente, los jueces implementarían una audiencia preliminar que constituya un verdadero “plan de trabajo” acordado con las partes, con fechas claras y factibles, para llegar con la mayor celeridad posible a una audiencia de juicio concentrada, garantizando la intermediación por parte del juez y la contradicción y participación de las partes.

1.2. Objetivos específicos

- *Controlar el 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.*
- *Aplicar en el caso que corresponda la carga dinámica de pruebas, y en su caso, la distribución de la carga probatoria dinámica (art. 1735 CCyC).*
- *Concentrar en una única oportunidad todas las diversas audiencias que hoy en día se cumplen en momentos sucesivos a lo largo de meses.*

* Juez de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Minas del Tribunal de Gestión Asociada N° 1, 1ª circunscripción judicial, provincia de Mendoza. El autor agradece los aportes de Graciela Simón, María Paz Gallardo, Fabiana Martinelli, Juan Darío Penisse, Roxana Alamo, Andrés Soto, Juan Pablo Marcet, Héctor Chayer y Darío Bermejo.

- *Eliminar el soporte papel para las audiencias preliminar y de juicio, reemplazándolo en la audiencia preliminar por una acta sucinta de conciliación —en caso de que las partes concilien— o por el auto de sustanciación si no lo hacen; y en la audiencia de juicio por videograbación, ahorrando de ese modo el tiempo de la transcripción y la dedicación que un empleado del juzgado debería dedicar a ella.*
- *Acortar los plazos hasta la terminación del proceso, dado que al finalizar la audiencia de juicio 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.*
- *Favorecer las posibilidades conciliatorias en virtud de 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.*
- *Abandonar las prácticas de delegación informal y, en cambio, establecer la necesaria presencia del juez en dichas audiencias, como funcionario público que busca una solución al conflicto que se le presenta a su conocimiento.*
- *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.*
- *Descongestionar progresivamente las oficinas judiciales, propósito 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 podrán dedicarse a otras tareas.*

2. Etapas

Se propone, en el ámbito del Proyecto, la división del proceso en las siguientes etapas:

2.1. Etapa de traba de la litis e información a las partes de la aplicación del protocolo de gestión de prueba

Los actos introductorios —demanda, contestación y responde de esta— se continuarán realizando por escrito y por las normas de los respectivos procesos ordinario y sumario, debiendo presentarse en formato escrito y digital.

2.1.1. Incorporación temprana de *ad effectum videndi* (*aev*)

En los expedientes en que se hubiera ofrecido como prueba algún expediente penal o administrativo (*aev*), sin perjuicio de lo que en definitiva se decida en el auto de sustanciación, podrá el juez gestionar de oficio su pronta remisión, de manera de tener mayor información a los fines de promover una conciliación y de establecer los hechos controvertidos en la audiencia preliminar. El *aev*, en los casos que sea factible su remisión al juez, una vez incorporado, quedará a disposición y consulta de las partes en forma previa a la audiencia preliminar, pudiendo solicitar la parte que lo considerase pertinente una copia digitalizada del mismo. La imposibilidad o demora en la remisión al tribunal no suspenderá la audiencia preliminar.

2.1.2. Auto de fijación de audiencia preliminar. Oportunidad y objetivos

Trabada la litis, y en oportunidad del llamamiento de autos para sustanciar o apertura a prueba, según corresponda, se dictará una resolución por la que se convocará a una audiencia preliminar que tendrá por objeto:

- 1) *Intentar una conciliación;*
- 2) *fijar el objeto litigioso y los hechos controvertidos;*
- 3) *admitir la prueba pertinente y conducente;*
- 4) *designar peritos;*
- 5) *establecer los plazos de producción de la prueba que no vaya a recibirse en la audiencia de juicio (informativa);*
- 6) *fijar la fecha de la audiencia de juicio.*

2.1.3. Resolución de convocatoria de audiencia preliminar.

Plazo para su celebración y contenido

El auto que convoca a la audiencia preliminar será notificado electrónicamente y fijará su plazo en un término no mayor a 10 días hábiles contados a partir del dictado del auto que la convoca (art. 46 CPC Mendoza) y hará saber a las partes que:

1. La conciliación sobre la materia del juicio se realizará siempre y cuando asistan todas las partes del proceso. (art. 83, inc. V, CPC Mendoza)
2. En caso de inasistencia de alguna/s o de todas las partes, el juez dará por fracasada la conciliación y se dictará acto seguido el auto de sustanciación de la prueba en los términos del art. 180 y cctes. CPC Mendoza, fijando en el mismo acto la audiencia de juicio.
3. Se gestionará la incorporación temprana del *aev* y será puesto a disposición de las partes la copia digitalizada si fuere posible antes de la audiencia preliminar.
4. Respecto de las pruebas por ellas ofrecidas, además de los recaudos exigidos por el CPC Mendoza, deberán explicar en la audiencia preliminar qué hechos se pretende probar con cada una de ellas, de manera que el juez tenga mayores elementos a fin de decidir su aceptación o rechazo, brindar más transparencia en la producción de las mismas, posibilitar que las partes preparen mejor sus interrogatorios, y evitar que estas se vean sorprendidas al momento de producirse la audiencia de juicio.
5. Respecto de la prueba pericial, se procederá al sorteo y notificación de la designación en el acto mismo de la audiencia y se gestionará de oficio una vía de comunicación con los peritos, ya sea telefónica o por correo electrónico, de manera de lograr una pronta incorporación de la pericia.

2.2. Audiencia preliminar. Desarrollo y fijación de la audiencia de juicio

En oportunidad de celebración de la audiencia se dejará constancia en acta de los datos de las partes que asistieron y del resultado positivo o negativo de la conciliación. Si existiese conciliación, se asentará si la misma es total o parcial (art. 83, inc. VI, CPC Mendoza)

La audiencia podrá culminar de los siguientes modos:

- a) *conciliación de las partes sobre el pleito o sobre pruebas;*
- b) *declaración de puro derecho en el supuesto que no hubiera hechos controvertidos;*
- c) *auto de sustanciación de la prueba.*

2.2.1. Actividades a cargo del juez

- 1) *Estudiar el caso de manera previa (demanda, contestación, con sus respectivos documentos y aev), de manera de poder expresar su visión respecto al objeto del proceso, los hechos controvertidos y la pertinencia de la prueba ofrecida por las partes.*
- 2) *Presidir la audiencia, e intentar la conciliación (art. 83 CPC Mendoza).*
- 3) *Escuchar a las partes y sus letrados respecto a los hechos afirmados y negados por ellas. Requerirles explicación respecto a qué hechos pretenden probar con cada una de las pruebas ofrecidas a los fines de evaluar su pertinencia.*
- 4) *Junto a las partes y sus letrados, subsanar defectos procesales; determinar el objeto del proceso y fijar los hechos conducentes controvertidos de manera de delimitar las cuestiones litigiosas.*
- 5) *Admitir y/o rechazar la prueba, y ordenar su producción.*
- 6) *Fijar la fecha de audiencia de juicio dentro de los 120 días posteriores a la audiencia preliminar, salvo que por la complejidad del litigio se disponga una prórroga extraordinaria.*
- 7) *Hará saber que en el plazo de 45 días de la realización de la audiencia preliminar, se despachará un emplazamiento de oficio a todas las partes, a fin de que la prueba se encuentre producida en su totalidad con 10 días de anticipación a la fecha de audiencia de juicio.*
- 8) *Señalar los pasos que deberán seguir en cuanto a la producción de la prueba y los plazos respecto de su producción, de manera que las partes sepan con claridad suficiente los trámites previos a la audiencia de juicio, y obren con la debida diligencia y compromiso que la litigación y el proyecto requieren.*

2.2.2. Reglas específicas respecto a cada prueba a tener en cuenta en el auto de sustanciación dictado a la finalización de la audiencia preliminar

- 1) *Instrumental: solo se citará a reconocimiento cuando se hubiere cuestionado fundamentadamente la autenticidad de los documentos emanados de las partes (art. 183 inc. I CPC Mendoza) y además se tratare de prueba relevante, la que se celebrará en fecha y hora de atención al público en el Tribunal. El juez resolverá en la misma audiencia cualquier controversia al respecto.*
- 2) *Pericial: los peritos se designarán y notificarán en la misma audiencia preliminar. Los puntos de pericia serán fijados por las partes. Cualquier controversia sobre los mismos será resuelta por el juez en el auto de sustanciación.*

El informe pericial se rendirá por escrito, y deberá ser incorporado al expediente, como máximo, en la fecha que el juez establezca en la audiencia preliminar, que en principio no podrá exceder de 45 días desde la finalización de esta.

El perito acompañará su informe en formato papel y digital, corriéndose vista a las partes a través de notificación electrónica. Las partes podrán formular observaciones en el plazo de 5 días de ser notificadas de su incorporación. El juez también notificará al perito

las observaciones e impugnaciones formuladas, quien deberá responderlas por escrito en el plazo de 5 días desde su notificación.

- 3) *Testimonial: el juez podrá limitar el número de testigos ofrecidos teniendo en cuenta la determinación del objeto y la fijación de los hechos controvertidos (art. 194, inc. II, CPC Mendoza). Para ello, el juez solicitará en la audiencia preliminar a las partes que fundamenten la pertinencia de cada testigo y el hecho que se pretende acreditar con cada uno de ellos. Se les hará saber a las partes que la audiencia de juicio se realizará con quienes se encuentren presentes, sin perjuicio de que en los casos legalmente justificados podrá prorrogarse a fin de que declaren los absolventes y/o testigos que no hubieran comparecido personalmente, y a ese exclusivo fin. Asimismo, se les hará saber a las partes que, en la audiencia de juicio, y en caso de ser necesario, será de aplicación la facultad judicial de limitar el interrogatorio (art. 197, párr. 2, CPC Mendoza) y de formular las preguntas y pedidos de aclaraciones que el juez estimen conveniente (art. 198, inc. IV, CPC Mendoza).*

2.3. Etapa preparatoria de la audiencia de juicio

Los objetivos de esta etapa son los siguientes:

- 1) *Celebrar la audiencia de juicio con las pruebas informativas producidas y agregadas al expediente y la prueba pericial entregada dentro del plazo de 45 días desde la audiencia preliminar, la vista corrida a las partes y las eventuales observaciones incorporadas al expediente.*
- 2) *Despachar, a los 45 días de la realización de la audiencia preliminar, un emplazamiento de oficio a todas las partes a fin de que la prueba se encuentre producida en su totalidad con 10 días de anticipación a la fecha de audiencia de juicio.*
- 3) *Organizar la producción de la prueba confesional y testimonial de modo que se cumpla con el propósito de la concentración, tomándose íntegramente las declaraciones y eventuales explicaciones de peritos en el día de la aludida audiencia de juicio.*

Finalizada la audiencia preliminar, la secretaria de audiencias tendrá a cargo controlar y eventualmente gestionar, en caso de ser necesario, que se hayan realizado todas las notificaciones necesarias (absolventes, peritos, testigos).

2.3.1. Prueba pericial

- 1) *Cuando el perito concurra a aceptar el cargo, se le entregará en forma escrita un instructivo que tendrá por objeto:*
 - a) *hacerle conocer la experiencia de oralidad, los objetivos propuestos y las pautas de trabajo acordes con la misma;*
 - b) *ordenar el cumplimiento de plazos; y*
 - c) *recordar la asistencia a la audiencia de juicio en caso de ser citado.*
- 2) *En este mismo acto, se le deben entregar todos los elementos necesarios para la elaboración del dictamen, en copia digital, si existiese.*
- 3) *En caso de tener que entrevistar a las partes (por ejemplo, pericia médica o psicológica), en el mismo acto de aceptación de cargo, el experto deberá informar día, hora y lugar donde recibirá a las partes para realizar los exámenes o diligencias. Esta información se comunicará a las partes en forma ficta.*

- 4) *Del mismo modo, la petición de adelanto de gastos debe quedar acreditada en dicho momento. En tal caso, el juez debe resolver de inmediato sobre su procedencia y notificar a la parte oferente bajo apercibimiento de caducidad de la prueba (arts. 179 y 46 CPC Mendoza).*
- 5) *Por secretaría de audiencia se deberá realizar un seguimiento de la prueba pericial, recordando telefónicamente la presentación del dictamen en tiempo y forma.*

2.3.2. Prueba confesional y testimonial

- 1) *A los fines de concretar la asistencia de las partes y testigos propuestos a la audiencia de juicio, por secretaría de audiencias, se debe controlar el cumplimiento de las citaciones estipuladas en la audiencia preliminar.*
- 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 por parte del juez (art. 46 CPC Mendoza).*
- 3) *Con 20 días de anticipación a la audiencia de juicio, el secretario de audiencia controlará acabadamente que se hayan efectuado todas las notificaciones pertinentes a los deponentes (absolvente, testigos, peritos). En caso de omisión de alguna de ellas, el juez podrá ordenar que se practique de oficio.*

2.3.3. Prueba informativa

- 1) *Las partes deben promover el diligenciamiento de los oficios a las respectivas oficinas públicas y entidades privadas en los plazos de producción de prueba estipulados, bajo apercibimiento de caducidad (art. 179 CPC Mendoza).*

2.4. Audiencia de juicio

En esta etapa deberán concurrir las partes o sus legitimados con patrocinio letrado, y resulta inexcusable la presencia y dirección del juez. La audiencia de juicio se deberá registrar por el sistema de videograbación establecido por el juez a tal efecto, y solo se dejará constancia en acta de todos aquellos datos fundamentales que el juez estime convenientes.

El juez deberá:

- 1) *Presidir la audiencia e intentar la conciliación o encontrar otra forma de solución del conflicto (mediación), en caso de que sea jurídicamente posible.*
- 2) *Producir la prueba confesional (arts. 185 y 188 CPC Mendoza).*
- 3) *Producir la prueba testimonial, pudiendo acotar el tiempo y las preguntas a realizar a cada deponente (art. 197, inc. III, CPC Mendoza).*
- 4) *Formular preguntas y/o pedido de explicaciones al perito en caso de que hubiese sido convocado a participar de la audiencia. Luego, las partes que observaron la pericia podrán efectuar las preguntas relativas a los puntos de su observación. El juez podrá efectuar las preguntas en caso de que lo estime necesario.*
- 5) *Fijar fecha de prórroga de audiencia únicamente para tomar la declaración de los testigos que, debidamente citados, no hayan comparecido. Dicha audiencia deberá realizarse en un plazo no mayor a 20 días.*

INSTRUCTIVO PARA LA INSTRUMENTACIÓN DE LA AUDIENCIA DE JUICIO

DARÍO F. BERMEJO*

1. Pasos a seguir en las audiencias

1.1. Prueba testimonial

Previo al inicio de la audiencia el personal del tribunal deberá controlar que los sistemas de videograbación y de sonido se encuentren operativos y en condiciones de ser utilizados. Se recomienda que varios auxiliares del juzgado sean entrenados en la operación de los recursos tecnológicos a utilizar.

El secretario constatará la asistencia de los testigos notificados y los ubicará —a todos juntos— en algún sector del juzgado o del edificio, haciéndoles saber que no pueden hablar entre ellos sobre las razones de la citación o a los hechos ventilados en la causa. Se procurará que en ese sector haya algún auxiliar u ordenanza —incluso realizando otra tarea— que controle la prohibición referida.

Secretario o auxiliar harán pasar a las partes, sus representantes y patrocinantes, y les indicarán que tomen asiento en los sectores previstos para cada parte. Se recomienda que los pupitres de las partes sean ubicados enfrentados pero en forma diagonal, de modo que puedan mirarse entre sí y hacia el estrado.⁽¹⁾

Luego se hará pasar al primer testigo y se le indicará que tome asiento en el centro de la sala, mirando al estrado y sobre el final del lugar donde se encuentren las partes.

Una vez que todos los intervinientes en la audiencia se encuentren en sus respectivas posiciones, se le avisará al juez para que ingrese en la sala y tome asiento en el estrado. En dicha oportunidad, se les indicará a los presentes que se pongan de pie.⁽²⁾

* Juez de la Primera Cámara de Apelaciones en lo Civil, Comercial, Minas, de Paz y Tributario, 2ª circunscripción judicial, provincia de Mendoza. Delegado administrativo de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza, 2ª circunscripción judicial.

(1) Esta forma de ubicación facilita la armonía del acto, atemperando la posición de conflicto de las partes.

(2) Revestir al acto de ciertas solemnidades le otorga seriedad a la audiencia y coadyuva a la veracidad de la declaración.

Acto seguido, el secretario o auxiliar procederá a tomar juramento (art. 198, inc. II, CPC Mendoza). Para ello, se les solicitará a todos los presentes que se pongan de pie y se procurará que el auxiliar mencione en forma solemne, clara y pausada las disposiciones del Código Penal de forma que el testigo entienda las consecuencias jurídicas y penales del acto que va a realizar.

Luego el mismo auxiliar interrogará al testigo por las generales de la ley (art. 198, inc. III, CPC Mendoza), adaptando el lenguaje cuando sea necesario para que entienda perfectamente el sentido de lo que se le pregunta.

A continuación, se le dará la palabra a la parte que ofreció el testigo para que lo interroge libremente (examen directo), sin formalidades y en forma ágil, hilvanando una pregunta detrás de otra. No es necesario que comiencen con la frase “para que diga el testigo” o similar.⁽³⁾

Concluidas las preguntas, se le dará la oportunidad a la contraria de realizar el contra examen, en similar forma a la efectuada en el examen directo.

Las partes podrán deducir oposiciones a la declaración del testigo (art. 194, inc. I del CPC Mendoza) o a las preguntas de la contraria (art. 197 CPC Mendoza).⁽⁴⁾ Antes de que la parte fundamente la oposición, el juez puede preguntarle si le da la oportunidad a la contraria de reformular la pregunta. Si no otorga la oportunidad de reformular, o la contraria no la acepta, el juez, luego de oír la fundamentación de la oposición, le dará vista a la contraria. Contestada la vista, el juez resolverá en el acto, de manera sencilla, evitando la suspensión temporaria de la audiencia (cuarto intermedio). Si durante el interrogatorio el juez advirtiera la existencia de una pregunta incorrectamente formulada, que no fue observada por la contraria, podrá solicitarle al proponente que la reformule.

En caso de tachas, el juez hará salir de la sala momentáneamente al testigo y procederá de la misma forma que en las oposiciones.⁽⁵⁾

Concluido el examen directo y el contra examen, el juez podrá formular las preguntas que considere pertinentes a los fines de la búsqueda de la verdad. Finalizadas las preguntas del juez, le dará vista a las partes para que puedan repreguntar sobre las interrogaciones que él formuló.⁽⁶⁾

Culminado el acto, se redactará un acta simple, preformulada, en la que se asentarán las siguientes circunstancias:

a) fecha, hora y carátula del expediente;

b) datos del testigo, de las partes que intervienen, de sus letrados y del carácter en que estos actúan;

(3) Debe procurarse la utilización de naturalidad en el lenguaje, para que el acto tenga fluidez.

(4) Aunque el CPC Mendoza prescribe que debe evitarse la forma sugestiva de las preguntas (art. 197, párr. 1), existen opiniones que señalan que esta prohibición solo resulta aplicable a las preguntas del examen directo, pero no a las del contra examen porque los testigos tienen una tendencia subconsciente a favorecer a la parte que los propuso, que solo puede ser desvirtuada mediante este tipo de preguntas (ver al respecto opinión del Centro de Justicia de las Américas, CEJA).

(5) El art. 199 CPC Mendoza, destinado a oposiciones y tachas, no prevé la vista a la contraria. Sin embargo, ostenta naturaleza jurídica incidental, por lo que la contradicción resulta indispensable para garantizar el derecho de defensa y el debido proceso.

(6) Otorgarle a las partes la posibilidad de repreguntar sobre las preguntas del juez garantiza la imparcialidad del juzgador y el derecho de defensa.

- c) la constancia de que la declaración del testigo se encuentra guardada en soporte informático, que será reservado en caja de seguridad del tribunal, pudiendo la parte interesada solicitar una copia; y*
- d) el compromiso de los intervinientes de utilizar el contenido de la audiencia en exclusivo ejercicio de sus derechos en el marco de ámbitos jurisdiccionales.⁽⁷⁾*

Deberá evitarse que el testigo que declaró se comunique con el resto de los testigos.

Se guardará la audiencia en el formato digital que el juzgado estime conveniente (CD, CPU, o disco extraíble), y se le permitirá a las partes obtener una copia a su costo.

1.2. Prueba confesional

Se seguirán los pasos previstos para la prueba testimonial, en lo que sea pertinente, con las siguientes excepciones:

- a) Las partes no realizarán preguntas, solo posiciones;*
- b) las posiciones serán formuladas por la parte que ofreció la prueba, sin que la contraria pueda realizar contra examen;*
- c) el juez no deberá formular posiciones, solo podrá hacer preguntas.*

1.3 Prueba pericial

Cuando el perito sea citado a dar explicaciones, se seguirán los pasos previstos para la prueba testimonial en lo que sea pertinente, con las siguientes excepciones:

- a) El juez determinará el orden en que las partes realizarán preguntas;*
- b) las preguntas versarán sobre cuestiones vinculadas a la pericia y a la actuación del perito (art. 191, inc. III, CPC Mendoza).*

(7) Esta última indicación tiene por finalidad proteger la intimidad de los declarantes, evitando una utilización indebida de las testimoniales o su publicación en redes sociales o medios de comunicación.

MODELOS DE PROVEÍDOS Y DE APLICACIÓN PRÁCTICA DEL PROTOCOLO DE GESTIÓN DE LA PRUEBA EN MENDOZA

ROXANA ALAMO*

El presente trabajo consta de dos módulos:

- a) *el primero de ellos detalla los proveídos que, a través del sistema operativo Jurix, se aplican en la actualidad en la Gestión Judicial Asociada N° 1, compuesta por el 1º, 11º, 13º, 23º juzgado, 5 y 6 juez, en lo Civil Comercial y Minas de primera instancia, y que han permitido, con algunos matices, poder acceder a una mayor uniformidad del decreto utilizado en la gestión de los procesos que pertenecen a la cartera de seis juzgados. De ello, fácil es colegir el impacto positivo de lo expuesto, que además de propender a un menor desgaste de recursos humanos y materiales del tribunal, coadyuva a evitar el factor sorpresa de la disparidad de criterios jurisprudenciales interpretativos de una misma norma;*
- b) *el segundo incluye los modelos que se proponen para la aplicación práctica del “Protocolo de gestión de la prueba en Mendoza”, a fin de procurar propuestas de herramientas concretas que, por supuesto, podrán ser mejoradas a través de la experiencia diaria.*

1. Módulo 1

1.1. Traslado de la demanda

1.1.1. Proceso ordinario

Por presentado, parte y domiciliado en el carácter invocado.

Por constituido el domicilio legal, a sus efectos.

Téngase presente la prueba ofrecida y lo demás expuesto para su oportunidad y en cuanto por derecho corresponda.

De la **demanda ordinaria** interpuesta **TRASLADO** a la parte demandada por el plazo de **VEINTE (20) DÍAS** con citación y emplazamiento para que comparezca, responda, ofrezca prueba instrumental y constituya domicilio legal dentro del radio del Juzgado (artículos 21, 74, 75, 167, 168 y concordantes del Código Procesal Civil). **NOTIFÍQUESE.**

* Jueza de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Minas, Gestión Judicial Asociada (GEJUAS) N° 1, 1ª circunscripción judicial de la provincia de Mendoza. Especialista en magistratura y gestión judicial.

1.1.2. Proceso sumario

Por presentado, parte y domiciliado en el carácter invocado.

Por constituido el domicilio legal a sus efectos.

Téngase presente la prueba ofrecida y lo demás expuesto para su oportunidad y en cuanto por derecho corresponda.

De la **demanda sumaria** interpuesta, dese **TRASLADO** a la parte contraria por el plazo de **DIEZ (10) DÍAS** con citación y emplazamiento para que comparezca, responda, ofrezca pruebas y constituya domicilio legal dentro del radio del Juzgado (artículos 21, 74, 75, 167, 168, 210, 212 y concordantes del Código Procesal Civil). **NOTIFÍQUESE.**

1.2. Comunicación aplicación del art. 1735 CCyC

Hágase saber a las partes, que en caso de que el Tribunal así lo estime pertinente, será de aplicación al sublite el art. 1735 CCyC, en cuanto dispone: "Facultades judiciales. No obstante, el juez puede 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. Si el juez lo considera pertinente, durante el proceso debe comunicar a las partes que aplicará este criterio, de modo de permitir a los litigantes ofrecer y producir los elementos de convicción que hagan a su defensa" (**arts. 46 del CPC y 7 CCyC**).

1.3. Ampliación por razón de la distancia

Atento al domicilio de la demandada que se denuncia, amplíese el plazo para contestar demanda en más de ... **completar** ... días en razón de la distancia de conformidad a lo dispuesto por el art. 64 segundo párrafo del C.P.C. **NOTIFÍQUESE el presente junto con el traslado ordenado a fs. ... completar . .**

1.4. Intervención del Ministerio Fiscal en caso de relación de consumo (art. 52 LDC)

Atento a la normativa invocada/Conforme surge de constancias de autos, dese la intervención que por ley corresponde al Ministerio Público Fiscal (Art. 52 L.D.C.). **NOTIFÍQUESE.**

1.5. Aplicación del art. 1905 CCyC al proceso de usucapión

PREVIO A TODO, dispóngase la **ANOTACIÓN DE LITIS** del presente proceso, respecto del inmueble objeto de autos, inscripto en la (...), debiendo librarse por medio del correspondiente formulario 8 (art. 1905 último párrafo del CCC). **CÚMPLASE. OMÍTASE LISTA.**

2. Módulo 2

2.1. Autoconvocatoria para la aplicación de la gestión oral de la prueba

En oportunidad de llamar autos para la apertura a prueba en el proceso ordinario, o autos para resolver sobre la admisibilidad de pruebas en el proceso sumario (177 y 212 CPC), se propone el dictado del siguiente auto:

...VISTOS Y CONSIDERANDO:...

I. Que con fecha ... **completar** ... fue aprobado mediante Acordada n° ... **completar** ... de la Suprema Corte de Justicia de Mendoza, el Protocolo de Gestión oral de la prueba, a aplicar en los Tribunales de Primera Instancia en lo Civil, Comercial y Minas, y cuyos objetivos

son, entre otros: a) procurar la mayor conciliación de procesos, b) reducir los plazos totales del proceso de conocimiento civil y comercial, controlando la duración del período de prueba y a la vez, c) aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales a través de la intermediación del juez y concentración de la prueba en audiencias orales.

Bajo esta tésis, y sin necesidad de reforma de la normativa procesal vigente, se procura:

- Propender al 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 hoy en día se cumplen en momentos sucesivos a lo largo de meses, redundando en la economía del proceso, cuyo interés es uno de los primordiales, tanto para las partes, como para este Tribunal;
- Evitar el uso de soporte papel, reemplazándolo en la audiencia preliminar por un acta sucinta de conciliación (en caso de que las partes concilien) o por el auto de sustanciación en el caso que no concilien y en la audiencia de juicio por videograbación, suprimiendo la transcripción de la exposición mediante acta escrita.
- Acortar los plazos hasta la terminación del proceso.
- 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.

Así las cosas, y sin perjuicio de que las partes podrán acceder a la lectura del Protocolo referido más arriba para su completo análisis, se hace saber que el proceso se gestionará en tres etapas, cuyas características principales serán las siguientes:

I. Audiencia preliminar, que tendrá por objeto: a) intentar una conciliación; b) fijar el objeto litigioso y los hechos controvertidos, c) admitir la prueba pertinente y conducente; d) designar peritos; e) establecer los plazos de producción de la prueba que no vaya a recibirse en la audiencia de juicio (informativa); f) fijar la fecha de la audiencia de juicio.

II. Etapa preparatoria de la Audiencia de juicio, durante la cual se gestionará la realización de los actos que propendan a la concreción de la Audiencia de juicio, entre las que se encuentra la de despachar a los 45 días de la realización de la audiencia preliminar, un emplazamiento de oficio a todas las partes, a fin de que la prueba se encuentre en su totalidad producida con 10 días de anticipación a la fecha de audiencia de juicio, como así también, organizar la producción de la prueba confesional y testimonial de modo que se cumpla con el propósito de la concentración, tomándose íntegramente las declaraciones y eventuales explicaciones de peritos en el día de la aludida audiencia de juicio.

III. Audiencia de juicio: En esta etapa deberán concurrir las partes o sus legitimados con patrocinio letrado, y resulta inexcusable la presencia y dirección del juez. La audiencia de juicio se deberá registrar por el sistema de videograbación establecido por el juez a tal efecto, y solo se dejará constancia en acta de todos aquellos datos fundamentales que el juez estime convenientes.

Dado los fundamentos expuestos, se procederá a tomar las medidas necesarias a fin de su aplicación práctica al presente caso, por lo que, conforme las facultades conferidas por los arts. 46, 48, 177, 179, 180, 192, 197, 198, 212 y cc del CPC,

RESUELVO:

I. Fijase el día... **completar**... a fines de que se realice la **AUDIENCIA PRELIMINAR** del presente proceso, en la que las partes, con la presencia personal del Juez, deberán: a) propender a la conciliación sobre la materia del juicio, la que se realizará siempre y cuando asistan todas las partes del proceso (art. 83 V del CPC). En caso de inasistencia de alguna/s o de todas las partes, se dará por fracasa la conciliación y se dictará acto seguido el auto de sustanciación de la prueba en los términos del art. 180 y cctes. CPC., con fijación en el mismo acto la audiencia de juicio y b) además de los recaudos exigidos por el C.P.C., deberán explicar cuáles son los hechos y pretensiones que se pretende probar con cada una de las pruebas ofrecidas, a fin de facilitar el análisis y la gestión de las mismas,

II. Oficiese al Juzgado Penal **completar**..... a fin de que remita el expediente penal n°... **completar**... denunciado a fs... **completar**... a los efectos de su análisis previo a la Audiencia preliminar, sin perjuicio de su admisión oportuna. Hágase saber a las partes que su no obtención no impedirá la realización de la Audiencia fijada.

REGÍSTRESE. NOTIFÍQUESE.

2.2. Modelo de acta de audiencia preliminar/auto prueba

En la ciudad de Mendoza, a los... **completar**... días del mes de ... **completar**... del año dos mil ... **completar**..., siendo las ... **completar**... horas, en estos autos N° ... **completar**..., caratulados “... **completar**...”, de conformidad con lo ordenado a fs. ... **completar**..., comparece al Juzgado el Dr. ... **completar**..., matrícula n° ... **completar**..., en representación de la parte actora, en mérito a la fotocopia del poder general para juicios que glosa a fs... **completar**..., con el patrocinio letrado del Dr. ... **completar**..., matrícula n° ... **completar**..., y el Dr. ... **completar**..., matrícula n° ... **completar**..., en representación de la parte demandada, en mérito a la fotocopia del poder general para juicios obrante a fs. ... **completar**..., con el patrocinio letrado del Dr. **completar**..., matrícula n° ... **completar**..., y abierto el acto por Usía Dado el fracaso de la conciliación tratada en la fecha, se procede, conforme las facultades del art. 180 del CPC, a ejercer la facultades de no admitir a prueba inconducente, innecesaria o impertinente para la resolución de la causa.

Así las cosas, y (según fundamentos que se otorguen), se estima que no corresponde admitir (detalle), por lo que se fijará fecha de Audiencia de juicio, se admitirá la restante prueba y se ordenará los medios de producción, por lo que se

RESUELVE:

Documental: Téngase presente.

Reconocimiento: Hágase saber a los Sres ... **completar**... que deberán concurrir a Secretaría de Audiencias, en fecha y hora de atención al público, a fin de practicarse el reconocimiento de la documentación obrante a fs. ... **completar**...

Fijase como fecha de AUDIENCIA DE JUICIO el día ... **completar**... bajo el sistema de videoregistración, a la que las partes deberán comparecer con sus letrados patrocinantes. La misma se realizará en el Primer Tribunal de Gestión Judicial Asociada, en el Palacio de Justicia, España n° 480 - Ciudad, en el 6° Piso Ala Sur, en la Sala de Audiencias ... **completar**... En dicha audiencia, las partes deberán intentar la conciliación prevista por el art. 83 del CPC con la presencia del Juez. En caso de fracaso de la misma, se procederá a tomar absolución

de posiciones el demandado (pliego inserto a fs. ...completar...), bajo apercibimiento de ley (art. 188 del CPC).

IV) Informativa: Oficiese como se solicita a fs. ...completar... Los informes deberán estar agregados al expediente al momento de la Audiencia de juicio, bajo apercibimiento de caducidad (art. 179 del CPC).

V) Testimonial: Fijase la audiencia del día ...completar... a fin de que concurra a prestar declaración testimonial (pliego inserto a fs. ...completar...), bajo apercibimiento de ley (art. 196 del CPC). Asimismo, se les hará saber a las partes que, en la Audiencia de juicio, y en caso de ser necesario, será de aplicación la facultad judicial de limitar el interrogatorio (art. 197 2º parr. del C.P.C.) y de formular las preguntas y pedidos de aclaraciones que el Juez estimen conveniente (art. 198 ap. IV C.P.C.).

VI) Pericial: Procédase al sorteo y notificación de la designación en el acto mismo de la audiencia, sin perjuicio de su gestión de oficio por medio de la Secretaría del Tribunal, mediante comunicación con los peritos, ya sea telefónica o vía e-mail, a fin de lograr una pronta incorporación de la pericia, en forma previa a la celebración de la Audiencia de juicio. Hágase saber a los peritos que deberán acompañar su informe en formato papel y digital, como así también que deberán concurrir, en caso de que sean citados, a la Audiencia a fin de brindar las explicaciones que se le soliciten respecto de su informe pericial (art. 192 del CPC), bajo apercibimiento de pérdida del derecho a sus emolumentos (art. 19 CPC).

VII) Se hace saber a las partes que en el plazo de 45 días de la realización de la presente, se despachará un emplazamiento de oficio a todas las partes, a fin de que la prueba se encuentre en su totalidad producida con 10 días de anticipación a la fecha de audiencia de juicio (art. 179 del CPC).

Con lo que se dio por terminado el acto, el que previa lectura y ratificación firman los presentes después de U.S. y ante Secretario que autoriza.

2.3. Modelo de acta de audiencia de reconocimiento de documentación

En la ciudad de Mendoza, a los ...completar... días del mes de ...completar... de dos mil ...completar... , siendo las ...completar... minutos, de conformidad con lo ordenado a fs. ...completar... de los autos ..., comparece al Juzgado una persona debidamente citada quien dijo llamarse ...completar... , nacionalidad ...completar... , estado civil ...completar... , ocupación ...completar... , domiciliado en calle ...completar... . Y abierto el acto por el Sr. Juez el compareciente procede a reconocer contenido, firma y autenticidad de la documentación que en este acto se le exhibe en copia obrante a fs. ...completar... de autos. Acto seguido el compareciente manifiesta: "Que sí/no reconoce el contenido, la firma y la autenticidad del documento que se le exhibe, como emitidos por sí". A lo que el Juzgado RESUELVE: I) Téngase por reconocida la documentación exhibida. Con lo que se dio por terminado el acto, el que previa lectura y ratificación firma el compareciente.

2.4. Modelo de emplazamiento a producir prueba

Conforme lo ordenado y comunicado en el auto de fs. ...completar... , **EMPLÁZASE** a las partes para que realicen todos los actos útiles tendientes a la producción de la prueba ofrecida, que fuera admitida por el juzgado y que no se encuentra aún rendida, la que deberá estar producida en forma íntegra en el plazo de **DIEZ (10) DÍAS previos a la fecha de AUDIENCIA DE JUICIO**. Todo ello bajo apercibimiento de lo dispuesto por el art. 179 del Código Procesal Civil. **NOTIFÍQUESE**.

2.5. Modelo de acta de audiencia de juicio

En la ciudad de Mendoza, a loscompletar..... días del mes de.....completar..... del año dos milcompletar....., siendo lascompletar..... horas, en estos autos N°completar....., caratulados “.....completar.....”, de conformidad con lo ordenado a fs.completar..., comparece al Juzgado el Dr.completar..., matrícula n°completar..., en representación de la parte actora, en mérito a la fotocopia del poder general para juicios que glosa a fs.completar..., con el patrocinio letrado del Dr.completar..., matrícula n°completar..., y el Dr.completar..., matrícula n°completar..., en representación de la parte demandada, en mérito a la fotocopia del poder general para juicios obrante a fs.completar..., con el patrocinio letrado del Dr.completar..., matrícula n°completar..., y abierto el acto por Usía se procede a la filmación de la presente audiencia. En este estado, y dado el fracaso de los intentos conciliatorios de las partes, se procede a tomar **absolución de posiciones** al Sr.completar..., de datos conocidos en autos, conforme al pliego que en este acto se agrega al expediente. Acto seguido se interroga al **testigo**completar..., D.N.I. N°completar..., de nacionalidadcompletar..., profesióncompletar..., estado civilcompletar..., con domicilio real en callecompletar... n°completar..., de esta ciudad, quien previo juramento de ley y haciéndole conocer las penalidades previstas por el art. 275 del C.P., procede a prestar declaración testimonial a tenor del interrogatorio inserto a fs.completar..., quedando la declaración del testigo guardada en soporte informático, la que será reservada en Caja de Seguridad del Tribunal, pudiendo la parte interesada solicitar una copia de la misma. Citado el **perito** ..completar..., se procede a realizar las siguientes preguntas y/o pedidos de aclaraciones a su informe obrante a fs.completar... Finalizado el acto, las partes se comprometen a utilizar el contenido de la presente audiencia en exclusivo ejercicio de sus derechos en el marco de ámbitos jurisdiccionales, por lo que se lo da por concluido, previa lectura y ratificación, firman los comparecientes después del Señor Juez y por ante el Secretario que autoriza.

CALIDAD EN LA GESTIÓN: INDICADORES Y METAS ⁽¹⁾

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 un 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.

(1) El presente artículo fue publicado en H. M. Chayer & J. P. Marcet (Coords.). (2016). *Nueva gestión judicial: oralidad en los procesos civiles* (1^{ra}. ed.). Buenos Aires: Ediciones SAIJ - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación.

* 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.

Cuando un ciudadano está involucrado en un juicio, no tiene mediciones disponibles. No sabe cuánto demoran los procesos en este juzgado, qué índice de conciliaciones logra el juez, qué cantidad de medidas de prueba se cumplen habitualmente. Si consulta qué objetivos tiene el juzgado respecto de la duración de los procesos, difícilmente obtenga una respuesta precisa. Si consultamos 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 justicia la conveniencia —la necesidad— de utilizar indicadores. Encontrar estadísticas judiciales se torna muchas veces trabajos 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 que, 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 medir también las expectativas de los ciudadanos. Necesidad es el motivo central por el cual uno recurre a un tribunal: 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.

En segundo lugar, 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 fijarse 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).

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.

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

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. Cambellottio (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.

RESULTADOS DE LA ORALIZACIÓN DEL PROCESO CIVIL EN BUENOS AIRES A NUEVE MESES DE SU IMPLEMENTACIÓN ⁽¹⁾

HÉCTOR MARIO CHAYER* - JUAN PABLO MARCET**

1. Una estrategia novedosa

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, pusieron en marcha en 2016 un proyecto conjunto⁽²⁾ para generalizar la oralidad en el proceso civil en la provincia de Buenos Aires, con dos objetivos:

- *Aumentar la calidad de las decisiones jurisdiccionales, a través de la intermediación del juez y concentración de la prueba en audiencias orales.*
- *Reducir los plazos totales del proceso de conocimiento, a través del control efectivo de la duración del período de prueba e implementando la videograbación de audiencias.*

El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos se ha propuesto, entre sus objetivos principales, instalar una nueva gestión judicial en todos los sistemas judiciales de la Argentina, rediseñando prácticas anquilosadas y poniendo a la justicia al servicio de la sociedad. De allí el apoyo técnico y financiero a este proyecto, que ha servido de inspiración para acompañar a otros poderes judiciales en el camino de oralizar los procesos civiles.

Jueces de primera instancia en lo civil y comercial de la provincia de Buenos Aires, algunos de los cuales llevaron adelante una prueba piloto con videograbación de audiencias en el año 2012, lideran la experiencia.⁽³⁾ Junto con un equipo de especialistas del Ministerio de

(1) Con la colaboración de Martín Salvador Alfandari.

* 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. Secretaría de Justicia, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Especialista en organización y gestión judicial.

(2) El trabajo conjunto se plasmó en un acuerdo marco y un acta complementaria, suscriptos por el Sr. 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 de la Provincia, y actualizado por la resolución 2761/2016.

(3) El grupo de jueces líderes, integrantes de la comisión de seguimiento instituida por la resolución 2761/2016 impulsó eficazmente y con gran profesionalismo el proyecto. Los integrantes de la Comisión para la asistencia, implementación y seguimiento son los Dres. Agustín Hankovits y Andrés

Justicia y Derechos Humanos de la Nación, capacitaron a decenas de jueces de distintos departamentos judiciales de la Provincia de Buenos Aires en dinámicas de oralidad y videograbación de audiencias.⁽⁴⁾ En el marco de esa capacitación, 55 jueces⁽⁵⁾ asumieron el compromiso de gestionar todos los procesos de conocimiento a través de una audiencia preliminar (orientada a la conciliación, la depuración de la prueba y a organizar la actividad probatoria como un plan de trabajo) y una de vista de causa videograbada, a partir del 1 de agosto de 2016.⁽⁶⁾

La Suprema Corte de la Provincia de Buenos Aires dispuso el apoyo en materia de infraestructura y tecnología, equipando salas de audiencia con equipos de videograbación.⁽⁷⁾ Es importante remarcar que esta experiencia se desarrolla en una provincia extensa, con grandes y heterogéneas cargas de trabajo, con juzgados con estructuras y estilos de gestión tradicionales, sin que haya mediado ninguna modificación procesal ni organizacional.

Esta experiencia es un claro ejemplo de la implementación de una estrategia innovadora a la hora de la generación de una reforma profunda en un sistema judicial: aún sin reformas legales, modificando las prácticas de la gestión judicial se pudo avanzar, y mucho. Se asume que muchos actos procesales que no están regulados, como la audiencia preliminar, pueden ser válidos, y en modo alguno anulables.⁽⁸⁾

El eje de esta estrategia innovadora pasa por los jueces, verdaderos protagonistas del cambio. Los jueces participantes en la experiencia asumieron la efectiva dirección del proceso civil, tomando de oficio las medidas tendientes a evitar su paralización. Aprovechan la

Soto; María Silvina Pérez y Nélide 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 Eserverri 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 autores de este artículo, los Dres. Héctor M. Chayer y Juan Pablo Marcet.

(4) Las jornadas de capacitación tuvieron lugar los días 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.

(5) Los jueces participantes de la experiencia pertenecen a 19 localidades de 15 departamentos judiciales de la provincia de Buenos Aires, a saber: juzgados de primera instancia en lo Civil y Comercial de Azul, Olavarría, Campana, Dolores, General Rodríguez, Junín, La Plata, Lomas de Zamora, Mar del Plata, Mercedes, Moreno, Morón, Quilmes, San Justo, San Martín, San Nicolás, Tandil y Trenque Lauquen. Participa también el Juzgado de Paz de Lobos.

(6) A partir del 1 de marzo de 2017 se sumaron 25 jueces más, luego de las jornadas de capacitación realizadas en febrero de 2017.

(7) Corresponde destacar la capacidad técnico-administrativa de la Suprema Corte, que dotó de sistemas de videograbación de audiencias a todos los juzgados involucrados en los distintos 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 los del conurbano y otras ciudades de la provincia de Buenos Aires.

(8) Se aprovecha, sí, la previsión del art. 487 del Código Procesal Civil de la Provincia de Buenos Aires (CPCBA), aplicable a los procesos de conocimiento sumario: "Contingencias posteriores. Contestada la demanda o la reconvenición, vencido el plazo para hacerlo o desestimadas en su caso las excepciones previas, no habiendo hechos controvertidos, el juez declarará la cuestión de puro derecho, y una vez ejecutoriada esta resolución, dictará sentencia. Si hubiere hechos controvertidos, el juez acordará el plazo que estimare necesario para la producción de la prueba, fijando la audiencia en que tendrán lugar la absolución de posiciones, testimonial y, eventualmente, las explicaciones que deban dar los peritos. Respecto de la prueba testimonial regirá lo dispuesto en el artículo 429°, párrafo segundo. Asimismo, ordenará los oficios que hayan sido solicitados por las partes".

audiencia preliminar, con su presencia indelegable, para fijar un “plan de trabajo” para el período de prueba con los abogados y las partes. El siguiente hito es una eficaz audiencia de vista de causa, también dirigida por el juez, quien al finalizar está en condiciones de dirimir el conflicto. Y siempre y en todas las ocasiones, intentan la conciliación entre las partes.

Las etapas de esta experiencia se ordenan en una estrategia innovadora —podría decirse mejor, heterodoxa— para concretar eficazmente un cambio en el sistema judicial civil bonaerense:

- *comenzó con la sensibilización, capacitación y cambio cultural de los operadores encargados de poner en marcha el cambio, y no por una reforma normativa: sin jueces y secretarios convencidos, pocos cambios son posibles, aunque una norma los establezca. En los talleres de capacitación se estimó la carga de trabajo que significa para cada juez tomar audiencias orales, para analizar su viabilidad. Como resulta evidente, este análisis concluyó que era posible, hecho que fue ratificado en la práctica. Y se fijaron metas cuantificadas, que sirven luego para contrastar los resultados que se van obteniendo;*
- *siguió con la implementación del nuevo modo de gestionar los procesos, prestando atención a la puesta a disposición de las herramientas necesarias (protocolo de audiencias, modelos de proveídos, salas con equipos de videgrabación);*
- *la implementación se acompañó con la divulgación progresiva entre los abogados y otros jueces de las características y ventajas de la oralidad civil, con exposiciones en los colegios de abogados y de magistrados de los distintos departamentos judiciales. Un dato importante es que esta difusión fue impulsada por los jueces civiles de la localidad, que pasaron así a ser líderes y replicadores de la experiencia;*
- *la comisión de seguimiento evalúa mensualmente la marcha de cada juzgado, con indicadores de avance para verificar si los resultados iniciales van en el sentido esperado y mantener alineadas las acciones y expectativas de jueces, funcionarios y abogados.*

Este artículo presenta el primer monitoreo completo de resultados, basado en un conjunto de indicadores, con sus respectivas metas. Indicadores y metas que fueron definidos conjuntamente con los jueces adheridos a la experiencia, según la diversa situación de cada departamento judicial. Además, se registra evidencia anecdótica y empírica para ratificar o rectificar los resultados que arrojan los indicadores, y detectar obstáculos a resolver, para mantener el avance.

2. Resultados a nueve meses de la implementación

Como ya se dijo, al inicio del proyecto se definieron indicadores, a partir de una propuesta técnica elaborada por el grupo a cargo de la experiencia. Los indicadores son tanto de proceso como de resultado, con sus respectivas metas, que permiten saber si se avanza o no en la dirección correcta. Los indicadores de proceso miden el trabajo que se realiza en los juzgados para verificar que esté conforme lo programado, no exceda sus posibilidades ni acumule demoras. Los indicadores de resultado miden el logro de los objetivos o resultados finales buscados, vinculados a los productos que se entregan a la sociedad.

2.1. Indicadores y metas

Como parámetros objetivos del esfuerzo que demanda la oralidad, se estimó la siguiente carga de trabajo:

- *cantidad de audiencias preliminares celebradas mensualmente:*
 - *no más de 6 para el Departamento Judicial Azul-Tandil;*

- *no más de 7 en el de Junín;*
- *no más de 8 en los de Moreno-General Rodríguez, San Nicolás y Mar del Plata;*
- *no más de 10 en los Departamentos Judiciales de La Plata, Morón, La Matanza y Lomas de Zamora,*
- *no más de 12 en Zárate-Campana y Dolores; y*
- *no más de 16 en el Departamento Judicial de Quilmes.*
- *cantidad de audiencias de vista de causa celebradas mensualmente:*
 - *no más de 4 en el Departamento Judicial de Moreno-General Rodríguez y en Mar del Plata;*
 - *no más de 5 en Azul-Tandil,*
 - *no más de 6 en San Nicolás y Junín,*
 - *no más de 8 en los Departamentos Judiciales de La Plata, Zárate-Campana, Morón, La Matanza, Lomas de Zamora y Dolores; y*
 - *no más de 12 en el de Quilmes.*

Las principales metas de proceso seleccionadas por los jueces fueron:

- *lograr una tasa de celebración de audiencias preliminares y de audiencias de vista de causa del 80%;*
- *lograr que las audiencias de vista de causa duren en promedio 30 minutos (o menos).*

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

- *lograr una tasa de conciliación del 20% respecto del total de audiencias preliminares celebradas;*
- *lograr una tasa de conciliación del 15% respecto del total de audiencias de prueba celebradas;*
- *lograr una tasa de conciliación del 30% respecto del total de casos resueltos;*
- *lograr que la duración del período probatorio del 90% de los procesos de conocimiento no sea mayor a:*
 - *120 días corridos en La Plata;*
 - *365 días corridos en Moreno-General Rodríguez, Zárate-Campana, San Nicolás, Morón, La Matanza, Lomas de Zamora, Dolores, Junín, Azul-Tandil y Mar del Plata;*
 - *500 días corridos en Quilmes y San Isidro;*
- *lograr que la duración del 90% de los procesos de conocimiento no sea mayor a:*
 - *550 días corridos en los departamentos judiciales de Moreno-General Rodríguez, Zárate-Campana, San Nicolás, Dolores, Mar del Plata;*
 - *1095 días corridos en Morón, La Matanza, Lomas de Zamora, San Martín, San Isidro;*
 - *1400 días corridos en el Departamento Judicial de Quilmes.*

Por su parte, en términos de satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y abogados, las metas propuestas fueron que los usuarios encuestados al finalizar las audiencias respondan “muy bien” o “bien” a ciertas preguntas, en determinados

porcentajes. Estas encuestas se aplican a todos los participantes en las audiencias, al finalizar, y son de respuesta voluntaria y anónima.

Tabla 1. Necesidades y expectativas de los usuarios

Preguntas	Porcentaje de respuestas "muy bien + 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%
¿Considera convenientes las instalaciones para la realización de la audiencia?	60%

Respecto de la satisfacción de los abogados, las preguntas elegidas para dar seguimiento a su satisfacción y las respectivas metas son las siguientes.

Tabla 2. Necesidades y expectativas de los abogados

Preguntas	Porcentaje de respuestas "muy bien + bien"
¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	80%
¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del tribunal en la depuración de la prueba en este proceso?	80%
¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del tribunal en los intentos conciliatorios en este proceso?	80%
¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos de conocimiento en este tribunal?	60%
¿Considera convenientes las instalaciones para la realización de la audiencia?	60%

Una vez fijados de modo consensuado los indicadores y sus metas con los jueces, se pasó a la implementación y se comenzaron a medir mensualmente los resultados con la información proveniente del sistema informático de gestión y las encuestas: verificar qué tanto se logran las metas permite sacar conclusiones, evaluar opciones de mejora, tomar lo mejor de la experiencia y corregir lo que no esté dando los resultados esperados. Sin embargo, era necesario contar con un período más amplio para poder sacar conclusiones.

2.2. Resultados

En abril de 2017 se realizó el primer monitoreo completo de la marcha del proyecto, evaluando los nueve meses transcurridos desde agosto de 2016 en los primeros 55 juzgados adheridos. Más de 2500 audiencias, entre preliminares y de vista de causa, brindan una muestra suficientemente representativa para realizar un análisis y extraer conclusiones.

La fuente principal fueron los datos extraídos del sistema de gestión Augusta, del Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires. Con la colaboración de sus equipos especializados y un intenso trabajo de procesamiento de datos, se obtuvieron los resultados prelimina-

res que, a continuación, se exponen.⁽⁹⁾ Estos resultados deben considerarse preliminares, tanto por el tiempo transcurrido (9 meses), como por haberse detectado defectos de carga de datos en algunos de los juzgados intervinientes. Como en casi todos los casos, se trata de la subregistración de audiencias y conciliaciones, y se estima que varios de los resultados que se presentan a continuación serán aún mejores una vez que se logre completar la información.

En conjunto, los resultados muestran que la experiencia está transitando por los carriles previstos. Así, los indicadores arrojan resultados por encima de las metas fijadas; es el caso de las tasas de celebración de audiencias preliminares, de celebración de vista de causa, de conciliación, satisfacción a usuarios y abogados y duración de los procesos.

Los resultados obtenidos siempre son respecto a los procesos de conocimiento de los 55 juzgados civiles y comerciales que participan de manera voluntaria en la generalización de la oralidad de las causas que llevan adelante.⁽¹⁰⁾

2.2.1. Audiencias

En este apartado se analizan los resultados de los indicadores vinculados a las audiencias, tanto su cantidad como la tasa de celebración (audiencias fijadas y celebradas).

Tabla 3. Tasa de celebración de audiencias preliminares.

Período agosto 2016-abril 2017

	Fijadas	Realizadas	Resultado	Meta
Audiencia preliminar	1910	1758	92,04%	80%

Se supera de modo notable la meta propuesta, que era del 80%, para la tasa de celebración de las audiencias preliminares fijadas, alcanzando el 92,04%.

A su vez, se destaca que 4 localidades lograron un 100% de eficacia en la celebración de audiencias (Olavarría, San Martín, Tandil y Trenque Lauquen), y que 8 localidades superaron el 90% en esta tasa (Campana, Dolores, General Rodríguez, Junín, La Plata, Lomas de Zamora, San Justo y San Nicolás).

Tabla 4. Tasa de celebración de audiencias de vista de causa.

Período agosto 2016-abril 2017

	Fijadas	Realizadas	Resultado	Meta
Audiencia de vista de causa	673	546	81,13%	80%

Al igual que en el caso anterior, la tasa de celebración de audiencias de vista de causa supera la meta propuesta del 80%, aunque en este caso por un escaso margen.

Los juzgados situados en 10 localidades (sobre las 18 en las que existen juzgados participantes en la experiencia) lograron superar la meta propuesta. Se trata de los situados en

(9) Los datos corresponden al período 01/08/2016-30/04/2017.

(10) Hay otros 25 juzgados que, a partir del 01/03/2017, se sumaron a la experiencia. Sin embargo, dado lo reciente de esta incorporación, no se los incluyó en el relevamiento aquí detallado.

Olavarría, General Rodríguez, Junín, La Plata, Mercedes, Moreno, San Justo, San Martín, San Nicolás y Trenque Lauquen.

Por su parte, el Departamento Judicial de La Plata obtuvo una eficacia del 85%, y es también el departamento con mayor cantidad de audiencias celebradas. Mar del Plata, que registró el 78% como tasa de celebración (solo dos puntos por debajo de la meta), es el segundo departamento con mayor cantidad de audiencias celebradas.

Estos resultados son particularmente alentadores pues se lograron con un Código Procesal que no establece sanciones por inasistencia a las audiencias —lo cual deja a los jueces con pocas armas, además de la persuasión y la energía con la que conducen el proceso— y son esenciales para el éxito de la oralidad: un sistema oral no puede sostenerse con tasas de celebración de audiencias inferiores al 80%.

2.2.2. Conciliación

En este apartado se muestran los acuerdos que, mediante transacciones o conciliaciones intraprocesales, se han logrado con el sistema de oralidad, y que fueron medidos con la tasa de conciliación (causas conciliadas y total de causas resueltas).

Tabla 5. Tasa de conciliación. Período agosto 2016-abril 2017

	Total resueltas	Conciliadas	Resultado	Meta
Causas	592	234	39,50%	30%

Sobre un total de 592 causas resueltas, 358 se resolvieron por sentencia y otros modos, y 234 mediante transacciones y conciliaciones. De este modo, el conjunto de los juzgados lograron superar en casi 10 puntos porcentuales la meta, y obtener un resultado sumamente alentador: conciliaron el 39,50% de los procesos que finalizaron.

Aun así, este dato se espera que mejore todavía más en próximas mediciones, dado que se ha detectado que algunos juzgados registran defectuosamente este dato. Es decir, habiendo conciliado el proceso, no llegaron a reflejarlo adecuadamente en el sistema informático Augusta.

El 52% de las causas conciliadas lo fueron durante la audiencia preliminar y el 24% de las causas conciliadas lo fueron durante la audiencia de vista de causa.

Es notable que los juzgados de 6 de las 18 localidades (Junín, La Plata, Lomas de Zamora, Mar del Plata, Quilmes y San Justo) superaran en 50% la meta establecida y lograran una extraordinaria tasa de conciliación superior al 45%.

Respecto del resto de los juzgados, 12 de las restantes localidades superan también la meta establecida: Campana, Dolores, Junín, La Plata, Lomas de Zamora, Mar del Plata, Morón, Quilmes, San Justo, San Martín, San Nicolás y Trenque Lauquen.

Los jueces participantes de la experiencia han resaltado la importancia de la inmediatez con las partes y abogados para poder resolver los procesos mediante técnicas de mediación y conciliación. Se trata de un resultado crucial, ya que los acuerdos constituyen, por definición, una resolución del conflicto de mejor calidad que las sentencias (al ser una resolución autocompuesta) y significa que, al salir de la carga de trabajo de los juzgados

y los jueces, estos pueden concentrarse en el resto de las causas. Además, la necesidad de ejecución judicial de los acuerdos es casi insignificante, lo que evita nuevamente una carga de trabajo significativa a los juzgados.

2.2.3. Tiempos entre hitos del proceso

Para analizar el tiempo insumido por los procesos en días corridos, se han tomado las fechas de cuatro hitos como referencia: inicio, audiencia preliminar, audiencia de vista de causa y resolución final.

Tabla 6. Tiempo entre inicio y audiencia preliminar (en días corridos)

Hasta 90 días	Hasta 180 días	Hasta 360 días	Más de 360 días
16	147	362	1233
0,91%	8,36%	20,59%	70,14%

Casi el 30% de los procesos tienen la audiencia preliminar fijada antes de los 360 días corridos desde la fecha de inicio del proceso. Es importante aclarar que la mayoría de las causas había sido iniciada antes de la puesta en marcha de la oralidad. Se espera que en los próximos meses el resultado de este indicador mejore.

Tabla 7. Tiempo entre audiencia preliminar y audiencia de vista de causa (en días corridos)

Hasta 60 días	Hasta 90 días	Hasta 120 días	Más de 121 días
208	232	288	685
14,72%	16,42%	20,38%	48,48%

El 52% de las audiencias de vista de causa se fija a 4 meses o menos de la audiencia preliminar. Los juzgados de 6 localidades fijan en menos de 2 meses desde la audiencia preliminar la audiencia de vista de causa en más del 40% de los casos (Azul, Junín, Mar del Plata, Moreno, Morón y Trenque Lauquen).

Tabla 8. Tiempo entre inicio y resolución final (en días corridos)

Hasta 360 días	Hasta 720 días	Hasta 1080 días	Más de 1080 días
330	114	59	89
55,74%	19,26%	9,97%	15,03%

Como primera y alentadora conclusión, el 55% de las causas resueltas dentro del sistema de oralidad, llegaron a su finalización a menos de un año de su fecha de inicio. Como contrapartida, de acuerdo a los datos de la Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires, Subsecretaría de Control de Gestión,⁽¹¹⁾ los promedios de duración entre inicio y fin de los juicios de conocimiento en los juzgados civiles y comerciales de la provincia auditados en el período 2008-2016 es de 433 días hábiles: 1138 días corridos, más

(11) Ver <http://estandares.scba.gov.ar/>

de tres años y medio.⁽¹²⁾ En la experiencia de oralidad en la provincia de Buenos Aires, solamente el 13,57% de los procesos finalizados superan los 1338 días corridos (es decir que se trata, de todos modos, de procesos iniciados antes de esta experiencia, y que se lograron finalizar durante ella).

2.2.4. Satisfacción de usuarios y abogados

Complementariamente con estos resultados, en los primeros nueve meses de la experiencia fue posible recabar la opinión de más de 1700 usuarios del sistema de justicia, y más de 2500 abogados que intervinieron en procesos gestionados por audiencias orales. Todos ellos fueron encuestados, en forma anónima, luego de su participación en una audiencia.

Tabla 9. Resultado de la encuesta de satisfacción de necesidades y expectativas de los usuarios

Usuarios (1787 encuestados)	Muy bien	Bien	Regular	Mal	NS/NC	"Muy bien" + "Bien"	
						Meta	Resultado
1. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	85,10%	13,93%	0,73%	0,00%	0,24%	75-80%	99,03%
2. ¿Comprendió lo que le explicaron durante la audiencia?	68,34%	27,37%	3,26%	0,06%	0,97%	75-80%	95,71%
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de haber sido escuchado por el tribunal?	67,61%	27,01%	2,42%	0,42%	2,54%	75-80%	94,62%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la duración de su proceso?	57,51%	29,84%	6,54%	2,00%	4,12%	60%	87,35%
5. ¿Considera convenientes las instalaciones para la realización de la audiencia?	55,97%	29,92%	7,37%	3,72%	3,02%	60%	85,88%

En las 5 preguntas realizadas a los usuarios luego de participar en las audiencias (tanto preliminares como de vista de causa) los resultados superan, en algunos casos ampliamente, las metas propuestas.

Se destaca en especial la satisfacción casi unánime con el trato que reciben los usuarios en las audiencias: 99,03% manifiestan un grado bueno (13,93%) o muy bueno (85,10%).

(12) Para su expresión en días corridos se incorporaron los sábados, domingos y ferias judiciales.

Y 5 de 11 departamentos lograron un 100% de respuestas muy bien y bien, a saber: Azul, Dolores, Mercedes, Morón, Zarate Campana. Los 6 restantes no bajan del 97% de esa respuesta.

Respecto a la comprensión sobre aquello que se les explicaba en la audiencia, el resultado de 95,71% también supera ampliamente la meta propuesta. Se trata de un punto importantísimo, ya que muchas veces las formalidades sacramentales y la seriedad que reviste el proceso judicial hace que los usuarios no se sientan cómodos en la participación activa durante el proceso. Y un resultado muy semejante se ve cuando se le consulta a los usuarios sobre su grado de satisfacción respecto de haber sido oídos por el tribunal.

La duración del proceso es uno de los temas que más cuestiona al servicio de justicia. Bien se ha dicho que justicia tardía, no es justicia. En ese carril, se destaca que sólo el 2% de los usuarios encuestados indicó su insatisfacción con la duración del proceso, mientras que el 87,35% expresó su satisfacción. Los juzgados del Departamento Judicial de Azul, obtuvieron la mejor performance de respuestas “muy bien + bien”, llegando al 93% de respuestas.

Tabla 10. Resultado de la encuesta de satisfacción de necesidades y expectativas de los abogados

Abogados (2582 encuestados)	Muy bien	Bien	Regular	Mal	NS/NC	“Muy bien” + “Bien”	
						Meta	Resultado
1. ¿Cómo lo trataron durante la audiencia?	95,43%	4,08%	0,24%	0,04%	0,20%	80%	99,52%
2. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del tribunal en la depuración de la prueba en este proceso?	84,05%	12,22%	1,20%	0,16%	2,36%	80%	96,27%
3. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto de la actividad del tribunal en los intentos conciliatorios en este proceso?	74,75%	19,44%	2,32%	0,20%	3,29%	80%	94,19%
4. ¿Cuál es su grado de satisfacción respecto del plazo de resolución de sus procesos de conocimiento en este tribunal?	72,04%	19,71%	3,33%	0,40%	4,53%	60%	91,75%
5. ¿Considera convenientes las instalaciones para la realización de la audiencia?	63,05%	23,23%	8,95%	3,06%	1,72%	60%	86,28%

En las 5 preguntas realizadas a los abogados luego de participar en las audiencias (tanto preliminares como de vista de causa) los resultados superan, igual que en el caso de los usuarios, las metas propuestas. Esto es un dato muy alentador, ya que son los abogados

quienes intermedian entre el servicio de justicia y los ciudadanos, y brindan una opinión informada o experta.

Se resalta que el 96,27% de los abogados respondió con “Muy bien” y “Bien” al ser interrogados sobre la actividad del tribunal para la depuración de la prueba en el proceso. La prueba que las partes aportan al proceso es lo que mayor tiempo consume en una causa judicial; por lo tanto, depurar las pruebas innecesarias, y con aprobación de los abogados, mejora con seguridad el servicio de justicia en tanto abrevia plazos y disminuye costos.

El 91,75% de los abogados mostró satisfacción con el tiempo de resolución del proceso en la modalidad oral. La satisfacción con la duración del proceso es otro de los indicadores clave para analizar si se está brindando un servicio de justicia aceptable para la sociedad. Solamente el 0,4% respondió “Mal” al ser consultado sobre su grado de satisfacción en la duración del proceso. El departamento de La Matanza, con el 95,26% de respuestas “Muy bien” y “Bien” es el que obtiene la mejor performance en cuanto a la opinión respecto de duración de sus procesos.

Nuevamente, los resultados obtenidos superan las metas propuestas, en todos los casos. La satisfacción de los usuarios y abogados que esto evidencia ha constituido un potente aliciente para los jueces y el personal de los juzgados. Y la satisfacción de los abogados además de marcar que el rumbo es correcto, permite desactivar críticas y eventuales propuestas de retroceder al sistema escrito, derivadas de la mera resistencia al cambio.

3. Reflexiones de los jueces

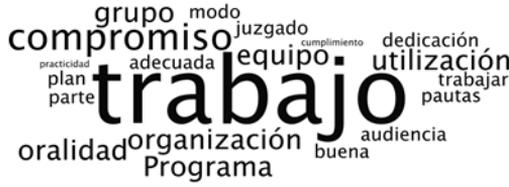
Luego de realizado el monitoreo, se le envió a los jueces participantes el resultado de los indicadores arriba expuestos, pero desagregados por juzgado, para que puedan analizarlos y evaluarlos con sus equipos de trabajo. Este paso es clave en la estrategia de reforma: no solo informa del avance del proyecto y permite enfrentar problemas, sino que da retroalimentación a cada uno de los jueces para que referencia su desempeño en el de los colegas del mismo Departamento Judicial, con similar carga de trabajo. Se busca brindar un punto de partida sólido, basado en datos empíricos, sobre el cual reflexionar y buscar mejoras para el servicio que brindan. Cada juez pudo ver el resultado de los 55 juzgados en conjunto, de su departamento judicial, de los demás juzgados participantes y, desde ya, sus propios resultados.

A su vez, se envió a los jueces una encuesta para la identificación y priorización de problemas, con el objetivo de poder tomar cursos de acción que permitan ir hacia una gestión de mayor calidad. Se les pidió que enuncien las razones por las cuales, a su juicio, tuvieron el desempeño que tuvieron.⁽¹³⁾

En cuanto a los juzgados que indicaron que sus resultados estuvieron por encima de la media, las principales razones son atribuidas a la organización, gestión, administración y funcionamiento del Juzgado en la aplicación del Protocolo de trabajo acordado. Algunas de las razones expresadas fueron: “Máximo respeto al Protocolo de trabajo del Programa Justicia 2020”, “Dedicación personalizada del Juez y dos letradas a los expedientes comprendidos en el Programa”; “Recepción adecuada de las pautas del plan de oralidad por parte de litigantes y letrados”, y “Organización de tareas y compromiso del grupo de trabajo con el proyecto de oralidad”.

(13) Análisis elaborado con las respuestas de 38 de un total de 55 jueces, al 23 de mayo de 2017.

La nube de palabras con las más utilizadas por los juzgados que estuvieron por encima de la media, para fundamentar por qué creen haber logrado tales resultados, es la siguiente:



Los juzgados que indicaron que su desempeño fue menor a la media se refirieron mayormente a falta de capacitación y personal, como así también la falta de adecuación de los expedientes en trámite al sistema de oralidad. A continuación se puede observar la nube de palabras en base a las utilizados por estos juzgados:



En los juzgados que indicaron un desempeño igual a la media se observan razones diversas, algunas destacando la implementación del sistema de oralidad, la videograbación y el trabajo mancomunado de los equipos como cuestiones positivas, y en otros casos, como cuestiones negativas se indican algunas como la necesidad de mayor capacitación a los usuarios del sistema, dificultades en tiempos que no están bajo gobierno de los juzgados.

La nube de palabras con las palabras más mencionadas en las razones de aquellos juzgados que estuvieron en la media es esta:



En la encuesta ya mencionada, también se plantearon varias dimensiones problemáticas, para que evalúen el nivel de criticidad. Las opiniones de los jueces sobre las

dimensiones problemáticas fueron los siguientes (ordenados de más graves a menos graves):

Tabla 11. Dimensiones problemáticas según los jueces

Calificación	Muy crítico	Crítico	Desafiante	No es un problema
Nombramiento de peritos	32%	35%	22%	11%
Plazos de las pericias	24%	22%	46%	8%
Disponibilidad de agenda para usar la sala de audiencias	8%	19%	16%	57%
Asistencia de las partes a las audiencias	3%	14%	41%	43%
Instalaciones para tomar audiencias	0%	19%	19%	62%
Cantidad de audiencias por semana	3%	11%	51%	35%
Asistencia de los abogados a las audiencias	3%	3%	30%	65%

El 67% de los jueces participantes ven como una grave dificultad, que puede poner en riesgo el proyecto, al nombramiento de los peritos, y el 46% percibe lo mismo en relación a los plazos de las pericias. Son los dos problemas más serios que enfrenta el proyecto.

La disponibilidad para usar salas de audiencias equipadas para la videograbación constituye el tercer problema en grado de importancia.

En cuanto a la asistencia de las partes y de los abogados a las audiencias, la mayoría no lo consideran un problema. Esto coincide con altas tasas de celebración de audiencias identificadas más arriba. En relación a la adecuación de las instalaciones para tomar audiencias, el 81% de los jueces han respondido que las instalaciones no constituyen un problema, o implican un desafío para mejorar; pero en todos los casos han descartado que sea un riesgo crítico para el proyecto.

Respecto a la cantidad de audiencias que deben tomar por semana, la mitad de ellos lo califican como una cuestión desafiante, lo que significa que es manejable.

4. Evidencia anecdótica

Para corroborar o poner en crisis los resultados de las mediciones sistemáticas de indicadores, siempre se puede recurrir a la evidencia provista por los participantes en el proyecto, a través de sus historias, sensaciones y emociones. En este caso, los jueces bonaerenses involucrados en el proyecto participan en un grupo de correo electrónico donde cotidianamente se comparten logros, se consultan dudas, se plantean alternativas y debates sumamente productivos. De allí pueden extraerse comentarios que corroboran las conclusiones principales y transmiten un fuerte compromiso con el cambio en marcha. Citamos, a continuación, algunos fragmentos anecdóticos.

- *La importancia de la conciliación en las audiencias preliminares*

“Quería comentarles que en el día de hoy celebramos la primera audiencia preliminar, donde las partes arribaron a un acuerdo que quedó plasmado en el acta respectiva con las referencias necesarias para que pueda ser relevada. Todo se desarrolló armónicamente y, en mi opinión, por la charla que tuve con los profesionales, creo que en accidentes de tránsito de no mucha relevancia económica las conciliaciones se darán más fácilmente”.

“Ya hemos realizado 4 audiencias preliminares, en las cuales en 1 hubo conciliación en el momento, y en las otras 3 no hubo acuerdo, pero estuvimos cerca en dos y quedaron en seguir dialogando. Igualmente, en estas tres se simplificó prueba eliminando informativa inoficiosa, simplificando la pericial ante multiplicidad de especialidades médicas, y se limitaron los temas litigiosos, y se consensuaron las fechas de la vista de causa. Hay buena predisposición de las partes y los peritos. La mayoría son daños y perjuicios y las citadas en garantía están desistiendo de la periciales poniendo en cabeza de la actora su acreditación, anticipo de gastos y comprobación. En fin, está siendo positiva la experiencia y está siendo tomada de buen grado. Las vistas de causa ya las estamos fijando para noviembre 2016”.

“Los abogados entienden que esto es muy bueno y he notado un aumento de asistencia a las audiencias y un aumento de los acuerdos que se presentan (...) nuestra presencia en las audiencias es fundamental para lograr todos los resultados”.

“La audiencia preliminar, a la par de otros objetivos, permite cumplir con la inmediación con relación a las partes, lo que facilita la transmisión de la perspectiva actual del conflicto y, fundamentalmente, el aumento del número de conciliaciones (en especial, en materias de familia). Los abogados se muestran entusiastas en este aspecto y colaboran para alcanzar tal resolución alternativa”.

- *La eficacia de las audiencias de vista de causa*

“... Realmente la audiencia video filmada permite acortar muchísimo los tiempos del proceso, porque nos permite resolver in voce y notificar en el mismo acto...”.

“Acabo de firmar, hoy 26-9-2016, la primera sentencia de un proceso de daños y perjuicios cuya etapa de prueba se tramitó por este sistema y en el que se produjeron pericias mecánica, psicológica y médica y se videograbó la audiencia de vista de causa. De punta a punta el expediente duró desde el 8 de setiembre de 2015 hasta hoy o sea un año y unos días. La apertura de prueba fue el 23 de mayo de 2016, la audiencia preliminar el 5 de julio de 2016, y la vista de causa el 15 de setiembre y hoy la sentencia. Los abogados colaboraron y los peritos trabajaron de manera colaborativa sin hacer excepciones que hubieran podido falsear el dato. La primera etapa hasta la traba de la litis se hizo como era habitual en el juzgado sin los arreglos que ahora hemos introducido. En general el promedio del juzgado cuando los abogados colaboraban era de 2 años y medio”.

“... compartir con uds. la satisfacción por haber logrado en esta semana en que teníamos fijadas 3 vistas de causa, conciliar antes de las mismas en dos de ellas, y en la tercera si bien se tomó —nuevamente con inconvenientes informáticos— las partes se comprometieron a traer un acuerdo antes de la sentencia...”.

“... [la videograbación] es fundamental en el caso de las explicaciones de los peritos, ya que es imposible para un audiencista en el sistema tradicional transcribir las explicaciones médicas con la exactitud que requieren, tanto por su especificidad como por su discurso y términos científicos”.

- *La satisfacción de los usuarios y, como reflejo, de los operadores judiciales*

“... se destaca la ventaja de la inmediatez, el contacto directo con las partes, no solo con los letrados como acostumbrábamos a hacer. El conocer y oír al actor y al demandado genera una dinámica que involucra y compromete a todos en la gestión de la causa...”.

“...Con relación al Plan Piloto en sí, la mayoría de los abogados a esta altura, conocen de qué se trata, no obstante en las Audiencias Preliminares se les explica. Hemos difundido la nueva gestión con cartelería y en mi caso en el LCD de Mesa de Entradas. El sistema es recibido con entusiasmo, y por suerte los resultados de las encuestas y estadísticas nos vienen acompañando...”.

- *El compromiso de los jueces, funcionarios y empleados con el cambio*

“Es destacable el grado de adhesión y entusiasmo de la totalidad de los integrantes del Juzgado. Sin duda es un esfuerzo ponerle una impronta muy acentuada en la celeridad que nos proponemos, a punto de impulsar en forma casi personalizada la totalidad de los expedientes incluidos en el Plan, ya desde el primer despacho en cuanto al seguimiento tendiente a avanzar. Tenemos dificultades con varios peritos que no quieren aceptar el cargo en este Departamento, no obstante los llamamos telefónicamente en mi caso en forma personal o alguno de los funcionarios y, aun así, hay un porcentaje importante que no quiere venir a trabajar por acá. Pero los que sí se suman activamente lo hacen con eficiencia, anticipan exámenes o entrevistas, o sea, se involucran. Ya tenemos 8 vistas de causa fijadas producto de sendas audiencias preliminares que se extenderán entre el 21 de noviembre y 20 de diciembre inclusive. Hay otras 8 audiencias preliminares ya fijadas. Y más allá que esto genera cierto vértigo en insistir, insistir e insistir, estamos todos muy de acuerdo en hacerlo”.

“... desde agosto para acá hemos tomado 28 audiencias preliminares, 13 vistas de causa y obtenidos 12 conciliaciones, en particular este mes de diciembre hemos dictado dos sentencias en expedientes uno de daños y perjuicios iniciado en diciembre 2015 y otro un interdicto iniciado en abril de este año... Estamos sumamente entusiasmados...”.

“... El balance que hicimos esta semana en el Juzgado es que llevar adelante el Proyecto implica hoy más trabajo para todos, porque no estábamos acostumbrados a trabajar de oficio. Pero también el trabajo es sensiblemente de mejor calidad y si bien lo confirmaremos con el tiempo, los plazos probatorios se han reducido a más de la mitad respecto de las otras causas. Y como en definitiva, de lo que se trata es de brindar un mejor servicio de justicia, el objetivo se está logrando”.

“Al principio se notó cierta resistencia por parte de los abogados que no asistían y de los empleados que con la adaptación estuvieron exigidos y consideraban que era más trabajo para ellos seguir el procedimiento. Con el correr del tiempo, a esta altura del año puedo decir que todo el equipo se alivió porque ya no toman las audiencias eternas que les restaban de dos o tres horas de sus mañanas y se notan los resultados en los tiempos de despacho que se han reducido”.

“Se lleva adelante el proyecto con seriedad y entusiasmo (...) el trabajo es de mejor calidad y en definitiva de lo que se trata es de brindar un mejor servicio al justiciable”.

“La gestión de Justicia 2020 se incorporó al trabajo cotidiano de empleados y funcionarios sin complicaciones. Entendemos que la carga laboral se transformó y disminuyó analizada globalmente”.

- *Mejor calidad, mejores resultados*

“Me parece indudable que el plan —basado en el llamado “proceso civil por audiencias”, el manejo del caso y la utilización de la tecnología— satisface plenamente los estándares de eficiencia que suelen utilizarse con frecuencia: tiempo y costos del proceso y calidad de la decisión”.

“Los [expedientes] de oralidad son más claros, concisos, con menos foliatura y sin incidencias en la etapa probatoria, los otros están llenos de hojarasca”.

“La diferencia entre los plazos que insume el expediente común para llegar a la sentencia y los plazos del plan piloto es abismal”.

“Las diferencias del sistema anterior y de Justicia 2020 son notables y no menos asombrosas: celeridad en la producción de la prueba, oficiosidad, falta de incidencias y consecuentes resoluciones, menor cantidad de despachos, menor voluminosidad de los expedientes, mayor compromiso de los peritos, conocimiento de las partes por el juez y conclusión del juicio por conciliación o sentencia en un lapso no mayor de 150 días desde la fijación de la audiencia preliminar”.

“En cuanto a la implementación del plan en general (y la gestión de la etapa preparatoria de la audiencia de vista de causa en particular), creo que ha sido un gran estímulo para todo el grupo de trabajo. Trabajar con metas y objetivos supone direccionar el esfuerzo y mantener vigente un cúmulo de expectativas de cara a los futuros resultados”.

“Creemos que tenemos que brindar una justicia de mejor calidad y estamos convencidos de que este es el camino”.

Estos testimonios, provenientes de 55 jueces de los más diversos lugares de la provincia de Buenos Aires, transmiten la energía y el compromiso con que los jueces han asumido, voluntariamente, el cambio hacia la oralidad. Transmiten una fuerte sensación de éxito del proyecto, que los resultados obtenidos en los indicadores reseñados han venido a ratificar. Y muestran que no se trata de un conjunto de ideas provenientes de “afuera” del sistema, o impuesto por el legislador o por las autoridades judiciales, sino que la oralidad en el proceso civil bonaerense está encarnada en un cambio cultural liderado por sus protagonistas principales, los jueces.

En síntesis, a 9 meses de iniciada la implementación, los resultados permiten afirmar el éxito de la generalización de la oralidad en los procedimientos civiles y comerciales de la provincia de Buenos Aires y alientan a profundizar y continuar el camino. Estos resultados fueron logrados con gran dedicación de los jueces y sus equipos, enfrentando problemas como los derivados del nombramiento de peritos y los plazos de las pericias. Sirven como demostración empírica de que el impulso procesal de oficio, apoyado con la videograbación de audiencias, produce mejoras impactantes en la calidad de las resoluciones y en la duración de los procesos, que usuarios, abogados y operadores judiciales perciben con claridad. Todo ello contribuye a instalar una nueva gestión judicial, al servicio de los justiciables y la sociedad toda, apuntando a devolver a la justicia argentina el prestigio perdido.

ANEXO NORMATIVO

ACORDADA 20.867/2008

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA

PROVINCIA DE MENDOZA

APROBACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO DEL TRIBUNAL DE GESTIÓN JUDICIAL ASOCIADA N° 1

Mendoza, 03 de abril de 2008.

VISTO: El proyecto presentado por la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional, sobre la Gestión Judicial Asociada, trabajado sobre la base de la necesidad de producir cambios y reformas institucionales, que garanticen y agilicen el servicio de Justicia en búsqueda de su optimización, y

CONSIDERANDO: Que el proyecto mencionado se encuentra en concordancia con los principios contenidos en el “Compromiso con la comunidad por la Justicia” aprobado por Acuerdo 19.423.

Que la experiencia inicial de la Gestión Judicial Asociada se orienta, en una primera etapa, para su implementación en el Fuero Civil; sin perjuicio de su aplicabilidad posterior a otros fueros, como lo prevé la ley de presupuesto n° 7837.

Que entre los principales problemas detectados se hace referencia a que las estructuras de los Juzgados Civiles actuales, ha sido deformada por la dinámica del sistema actual que no ha permitido dar respuesta, eficiente a un alto grado de litigiosidad continua y creciente, que provoca una distorsión en las funciones y roles desde el Juez hasta auxiliar de Mesa de Entradas. Que se han detectado, también, retardos significativos en los tiempos de los peritos, y el fracaso de audiencias por falta o problemas de notificación, entre otros diagnósticos aportados.

Que el Modelo propuesto se sustenta sobre la base de lineamientos generales como:
a) Revisión y reingeniería de procesos, b) Etapa previa de Audiencias Preliminares de

Conciliación y Mediación, c) Paulatina incorporación de la oralidad, d) concentración y simplificación de actos procesales, e) División de la tarea jurisdiccional y procedimental, e) Seguimiento, evaluación y mejora continua de las actividades realizadas, f) Desarrollo de un sistema de gestión administrativa consecuente con los lineamientos anteriores.

Que el proyecto establece Unidades de Atención al Público, de Procesos y Audiencia y de Servicios, las tres de servicio común para una cantidad flexible de Magistrados que se pueden ir incorporando en forma paulatina.

Que se cuenta con el acuerdo de los Sres. titulares del Primero, Décimo Primero, Décimo Tercero, y Vigésimo Tercer Juzgado Civil para incorporarse a la experiencia inicial, como con el compromiso de los mismos para trabajar en las particularidades jurídicas que la experiencia inicial requiere, además del asesoramiento institucional necesario para la puesta en marcha.

Que el proyecto cuenta con la aprobación del actual Presidente del Colegio de Abogados, y que a partir de la reunión del día 18 de marzo otros ex Presidentes del Colegio de Abogados han conformado con el actual una Comisión de Seguimiento de la experiencia inicial de la Gestión Judicial Asociada.

Por ello, la Sala Tercera de la Excelentísima Suprema Corte de Justicia, conforme lo dispone la Const. Mza., L.O.T. y Ley 4969.

RESUELVE:

1) Aprobar el Proyecto presentado por la UTYDI. “denominado Gestión Judicial Asociada” experiencia inicial que se adjunta como Anexo I del presente acuerdo.

2) Determinar como fecha de inicio de ejecución del proyecto el primero de agosto de dos mil ocho, con la participación del Primero, Décimo Primero, Décimo Tercero y Vigésimo Tercer Juzgado Civil.

3) Aprobar el plano de distribución de la experiencia inicial de Gestión Judicial Asociada que se adjunta como anexo II del presente acuerdo.

4) Disponer el traslado del Primero, Décimo Primero y Décimo Tercero Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas al Sexto Piso, Ala Sur, donde se proyecta la iniciación del proyecto, en los locales donde actualmente se ubican el Vigésimo Primero, Vigésimo Segundo y Vigésimo Cuarto Juzgados en lo Civil, Comercial y Minas, y la 9° Defensoría de Pobres y Ausentes. Tarea que deberá ser coordinada e implementada a través de Secretaría Administrativa, Departamento de Proyectos Técnicos, Departamento de Mantenimiento y Mayordomía.

5) Fijar que la implementación, seguimiento, modificación y evaluación del plan de implementación propuesto (anexo IV del proyecto) sea realizado por la UTYDI quien deberá coordinar entre los operadores internos y externos del sistema todas las actividades conducentes para su mejor, completa y exitosa implementación. Disponiendo a través de Administración General todos aquellos recursos necesarios para la implementación del proyecto.

Regístrese, notifíquese, comuníquese.

ACORDADA 22.732/2010

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA
PROVINCIA DE MENDOZA

APROBACIÓN DEL PROYECTO DE FILMACIÓN DE AUDIENCIAS COMO PRUEBA PILOTO

Mendoza, 19 de mayo de 2010.

VISTO: El dictado de la Acordada N° 19.423, de fecha 03/03/06 que aprueba el “Compromiso con la comunidad por la Justicia”, en el que se establece la necesidad de producir cambios y reformas institucionales, que garanticen y agilicen el Servicio de Justicia,

CONSIDERANDO: Que, en el marco de ese proceso se han realizado diversas reformas con los objetivos de: reducir tiempos procesales, optimizar la imagen del servicio de justicia, mejorar y readaptar las estructuras históricas de la institución, con un progreso sustancial del servicio.

Que, para lograr tales objetivos, el aumento de la oralidad en los procesos se advierte como una herramienta útil ya que se considera que garantiza la concentración de los actos, mayor acceso, menor costo, un juez que sea verdadero director del proceso, que concilie, procure y garantice el saneamiento procesal, la celeridad, la economía procesal, la igualdad, que prevenga y sancione cuando corresponda.

Por otro lado, la incorporación de tecnología al Servicio de Justicia acorde a los tiempos que corren se advierte como una imperiosa necesidad.

Que, la propuesta formulada por el titular del Quinto Juzgado Civil de la Segunda Circunscripción Judicial Dr. Darío Fernando Bermejo, surge como una herramienta útil a los fines propuestos, por lo que se juzga oportuno autorizar su aplicación con carácter de prueba piloto.

Por lo expuesto, la Sala Tercera de la Suprema Corte de Justicia, en ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley 4969,

RESUELVE:

- 1) AUTORIZAR la aplicación del Proyecto de Filmación de audiencias con carácter de prueba piloto, en el Quinto Juzgado Civil de San Rafael.
- 2) ENCOMENDAR la Unidad de Transformación y Desarrollo Institucional a realizar, con la colaboración de Inspección Judicial de la Delegación Administrativa, el seguimiento de la experiencia dispuesta en el punto precedente, debiendo informar periódicamente al Superior Tribunal sobre la factibilidad y conveniencia de su réplica.
- 3) ENCOMENDAR a la UTyDI la elaboración del instructivo de procedimiento y protocolo técnico.

Regístrese, publíquese y archívese.

Firmado: Dres. Alejandro Pérez Hualde, Jorge Horacio Jesús Nanclares y Carlos Böhm.

ACORDADA 26.120/2014

SUPREMA CORTE DE JUSTICIA
PROVINCIA DE MENDOZA

**DISPOSICIÓN DEL DISEÑO
DE UN PLAN PILOTO PARA INSTRUMENTAR
EL SISTEMA DE AUDIENCIAS ORALES**

Mendoza, 28 de octubre de 2014.

VISTO: La propuesta de gestión sobre “Audiencias orales para resolver la procedencia de medidas de coerción en el proceso penal” presentado a esta Suprema Corte de Justicia por el Dr. Omar Palermo y la propuesta de “Oralización de procesos y concentración de actos procesales” puesta en consideración por el Dr. Jorge Nanclares en el marco de la Gestión Judicial Asociada en materia civil, comercial y minas y del proyecto de modernización de la gestión.

CONSIDERANDO: Que la tendencia contemporánea demuestra que la oralidad es un elemento inherente a los procesos dentro de los estados democráticos pues su desarrollo permea toda la estructura de aquellos. Se trata de un postulado legitimador del proceso en virtud del cual todas las actuaciones que se realicen dentro del mismo deben realizarse de manera oral al relegar la transcripción de las actuaciones procesales a los eventos estrictamente necesarios.

Materia Penal: Que el procedimiento escrito hoy vigente, genera en la práctica una dilación importante en los plazos, en tanto exige la elaboración de una resolución escrita que dé cuenta de los fundamentos, tanto del fiscal de instrucción, como del juez de garantías, a lo que se suma las correspondientes notificaciones que incluyen las partes del proceso.

Sin dudas, las ventajas que conlleva la oralidad son evidentes; por un lado, fortalece la inmediación procesal y, por el otro, la abreviación de los plazos para resolver la delicada situación en que se encuentran los imputados privados preventivamente de su libertad.

La regulación oral del trámite de la concesión, modificación o cese de la prisión preventiva encuentra justificación, además, en que aquella constituye la más grave medida de

coerción en el proceso penal, por lo que se impone la agilización del procedimiento para llegar a una decisión jurisdiccional.

La metodología de audiencias orales frente a los magistrados constituye un mecanismo destinado a fortalecer los valores originales de la reforma, tanto para dar vigencia a las garantías del debido proceso, como para lograr una mayor rapidez y eficacia en el funcionamiento de las diversas etapas del sistema.

En este orden, la experiencia de la provincia de Buenos Aires respecto a la oralización del procedimiento de concesión de la prisión preventiva ha dado resultados satisfactorios respecto de la agilización de los trámites del proceso.

Materia Civil: Que un objetivo fundamental del proyecto Gestión Judicial Asociada en materia civil es agilizar la resolución de causas procurando su reducción, siendo necesario para ello incorporar nuevos magistrados sin afectar la estructura de los tribunales, bajo una nueva metodología de trabajo a partir de la incorporación de audiencias orales que permitan la concentración de actos procesales.

Que la oralización de audiencias preparatorias y de sustanciación en materia civil oportunamente fue previsto en el Proyecto de Modernización de la gestión del Poder Judicial de la Provincia de Mendoza, junto con la digitalización para la prueba testimonial y pericial, con el objetivo de cumplir la reducción y simplificación del proceso civil y de sus plazos procesales.

Que dentro de las políticas de gestión de esta Suprema Corte de Justicia es tema prioritario generar nuevas formas de trabajo judicial, simplificando los procesos y reduciendo los tiempos procesales, incorporando el uso de tecnologías de información y comunicación, dotando a los mismos de visibilidad y transparencia.

Que de este modo, esta Suprema Corte de Justicia considera que corresponde comenzar, a modo de “prueba piloto”, con la agilización de los trámites relativos a la concesión, modificación o cese de la prisión preventiva a través de la oralización de sus procedimientos; como así también de las audiencias preparatorias y probatorias en materia civil.

Por ello, de conformidad con lo dispuesto por ley 4969 y concordantes, la Sala Tercera de la Suprema Corte de Justicia,

RESUELVE:

- 1) Disponer el diseño de un plan piloto para instrumentar el sistema de audiencias orales en materia civil y penal en la Primera y Segunda Circunscripción Judicial de la provincia de Mendoza, encomendando a los Dres. Jorge Nanclares y Omar Palermo la conformación y coordinación de un equipo de trabajo interinstitucional a fin de su elaboración.
- 2) Disponer que, en el plazo de 60 días, los Ministros referidos presenten a este Tribunal un proyecto de gestión que introduzca la oralidad en las etapas previas al juicio oral para resolver la procedencia de las medidas de coerción penal y en las audiencias preparatorias y probatorias en materia civil.
- 3) Disponer que por Administración General se gestionen los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para dar cumplimiento al presente acuerdo.

Notifíquese, regístrese, cúmplase.

CONVENIO MARCO DE COLABORACIÓN ENTRE EL MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS DE LA NACIÓN Y LA SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Entre el MINISTERIO DE JUSTICIA Y DERECHOS HUMANOS (en adelante el "MINISTERIO"), con domicilio en calle Sarmiento 329, de la CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, representado en este acto por su titular, el doctor Germán Carlos GARAVANO; y la SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA PROVINCIA DE MENDOZA, (en adelante "LA CORTE"), con domicilio en Avenida España 480, Ciudad de MENDOZA, Provincia de MENDOZA, representado en este acto por su Presidente, doctor Pedro LLORENTE; en forma conjunta denominadas las "PARTES", y teniendo en cuenta:

Que la Ley de Ministerios (t.o. 1992) y sus modificaciones, establece en su artículo 4º las funciones de los Ministros, entre ellas, la de intervenir en la determinación de los objetivos políticos, en la determinación de las políticas y estrategias nacionales y en la asignación de prioridades, la aprobación de planes, programas y proyectos conforme lo determine el Sistema Nacional de Planeamiento.

Que a su vez es materia central de su competencia cumplir y hacer cumplir la CONSTITUCIÓN NACIONAL y la legislación vigente.

Que en este sentido, uno de los ejes del Gobierno Nacional es consolidar el Estado de Derecho y hacer operativos los principios constitucionales para que el sistema de justicia dé respuesta a las crecientes demandas de la población, en concordancia con el propósito de "afianzar la justicia" enunciado en el Preámbulo de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

Que por Resolución M.J. y D.H. N° 151 del 30 de marzo de 2016, el "MINISTERIO" ha creado el "PROGRAMA JUSTICIA 2020", a partir de la necesidad de efectuar reformas que permitan tener una justicia más cercana a la comunidad, independiente, con un funcionamiento moderno, transparente y accesible, que rinda cuentas de su desempeño y que resuelva los conflictos en forma rápida y eficaz.

Que es voluntad del "MINISTERIO" promover, apoyar, acompañar y fortalecer los procesos y proyectos de reforma judicial en toda la REPÚBLICA ARGENTINA orientados en los principios que inspiran el "PROGRAMA JUSTICIA 2020", a partir de lo cual, a través de la RESOL-2016-546-E-APN-MJ, se creó el "PROGRAMA DE APOYO A LAS JUSTICIAS PROVINCIALES Y DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES", con el objeto de coadyuvar en dichos procesos a través del asesoramiento, la capacitación y la asistencia técnica, financiera e institucional de "EL MINISTERIO" y con la finalidad de cooperar, profundizar, difundir y federalizar las políticas públicas del ESTADO NACIONAL.

Que a su vez, para "LA CORTE" resulta importante profundizar y avanzar en las distintas acciones que viene proponiendo, estructuradas en



Dr. PEDRO JORGE LLORENTE
Presidente
Suprema Corte de Justicia
Mendoza

modo intencional y causal orientadas al beneficio público y al mejoramiento del servicio de justicia, en un todo coincidente con los principios sostenidos por el Programa de "Justicia 2020" y que se reflejan a partir de la Acordada N° 19.423/06 "Compromiso con la Comunidad por la Justicia", orientadas al mejoramiento del Acceso a la Justicia y la Gestión Judicial.

Entre las acciones implementadas se destacan a modo ilustrativo: a) la notificación electrónica en los domicilios legales; b) el Proyecto de Modernización de la Gestión mediante la reingeniería de procesos y la posterior implementación de un Sistema de Información y la posibilidad de alcanzar el expediente digital; c) Gestión Judicial Asociada, nueva organización de oficina judicial, que ha permitido - entre otros avances - incrementar, diferenciar y especializar áreas y funciones. En particular, respecto a la oralidad de los procesos judiciales, se ha trabajado en materia civil, penal y de familia; además de impulsar y participar en la reforma del Código Procesal Civil de la Provincia con la representación de los tres poderes del Estado y los actores de todo el sistema judicial.

Que las "PARTES" son conscientes de la necesidad de tener una justicia más cercana a la comunidad, que resuelva los conflictos que se sometan a su entender con eficacia y rapidez, y tienen el compromiso de adoptar las mejores prácticas en lo que se refiere a modelos y procedimientos para asegurar la calidad, la mejora continua de los sistemas judiciales provinciales y la incorporación de tecnologías para garantizar un servicio de justicia cercano, moderno e independiente.

Que por ende resulta de interés común de las "PARTES" generar marcos de colaboración mutua a los fines de optimizar el desarrollo de las funciones asignadas a cada una de ellas.

Que en virtud de las consideraciones expuestas, las "PARTES" acuerdan celebrar el presente Convenio Marco sujeto a las siguientes Cláusulas:

PRIMERA: El presente Convenio tiene por objeto establecer acciones conjuntas y coordinadas entre las "PARTES", las que en el marco de sus respectivas competencias implementarán actividades, proyectos en conjunto, capacitaciones, labores, intercambio de información, realización de estudios y trabajos.

SEGUNDA: A los efectos previstos en el presente Convenio Marco las acciones y proyectos que se implementen serán materia de instrumentación específica mediante Actas Complementarias. En dichas Actas se establecerán los objetivos concretos, los planes de trabajo, los recursos humanos, técnicos y financieros, así como cualquier otro aporte necesario, y las especificaciones que el plan o proyecto requiera.

TERCERA: En toda circunstancia o hecho que tenga relación con este Convenio Marco, las "PARTES" mantendrán la individualidad y la autonomía de

Dr. PEDRO JORGE LORENTE
Presidente
Suprema Corte de Justicia
Mendoza

sus respectivas estructuras técnicas, académicas y administrativas, asumiendo en forma particular las responsabilidades consiguientes.

CUARTA: Este Convenio Marco no limita el derecho de las "PARTES" a la formalización de convenios similares con otras instituciones, organismos, empresas oficiales o privadas interesadas en fines análogos.

QUINTA: El presente Convenio Marco no implica erogación presupuestaria alguna para las "PARTES", sin perjuicio de los gastos que puedan originarse en cada Acta Complementaria, para los cuales se deberá acreditar la disponibilidad de fondos oportunamente.

SEXTA: A todos los efectos legales que pudiere corresponder, las "PARTES" constituyen domicilio en los lugares indicados en el proemio del presente, donde se tendrán por válidas todas las notificaciones y diligencias que fueren necesarias realizar.

SÉPTIMA: El presente Convenio Marco comenzará a regir a partir del día de la suscripción y tendrá una duración de DOS (2) años prorrogables tácitamente por períodos iguales sucesivos, salvo que una de las "PARTES" comunique a la otra, en forma fehaciente y con una anticipación no menor a TREINTA (30) días, su voluntad de rescindirlo. El ejercicio de la facultad de denunciar el presente Convenio Marco según lo antes previsto, no generará derecho a indemnización ni obligación de resarcimiento de ningún tipo.

Previa lectura y ratificación de cada una de las partes, se firman DOS (2) ejemplares de un mismo tenor y a un sólo efecto, en la Ciudad de , a los días *tres* del mes de *marzo* de 2017.



Germán C. GARAVANO
Ministro de Justicia y
Derechos Humanos



Dr. PEDRO JORGE LLORENTE
Presidente
Suprema Corte de Justicia
Mendoza

