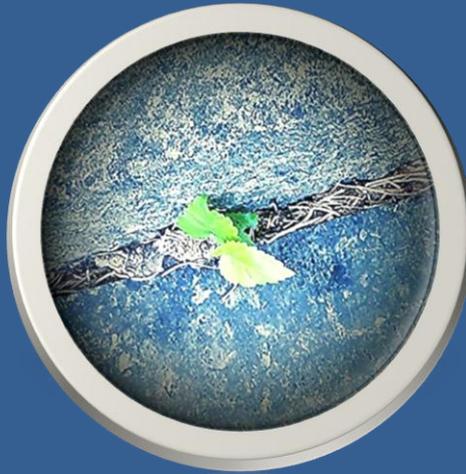


ESCUELA DE
POSGRADO



Revista de la
Maestría
EN DERECHO PROCESAL

Vol. 9
Enero-diciembre 2021
ISSN 2072-7976

<http://revistas.pucp.edu.pe/derechoprocetal>



Jueces gestores

[Managerial judges]

Luís Correia de Mendonça

Juez Desembargador del Tribunal da Relação de Lisboa
Contacto: lcorreiam@gmail.com

Resumen

El trabajo examina la gestión procesal realizada por el juez, la cual encuentra su antecedente en el modelo del *case management*. Se realiza un estudio comparativo de su aplicación con los sistemas de los Estados Unidos de América e Inglaterra, así como un análisis de su introducción y aplicación en el marco del proceso civil portugués.

Palabras clave: Gestión procesal, *case management*

Abstract

The essay examines the procedural management exercised by the judge, which has its antecedent in case management model. It is developed a comparative study of its application with the United States and England legal systems, as well as an analysis of its introduction and application in the frame of Portuguese civil procedure.

Key words: Procedural management, case management

Recibido: 22 de agosto de 2020 / Aprobado: 20 de septiembre de 2020



Jueces gestores* **

Luís Correia de Mendonça

*I fear that, as it moves closer to administration,
adjudication may be in danger of ceasing to be.*

Judith Resnik, "Managerial Judges",

(1982: 445)

1. Introducción

Si bien nació en la esfera privada, la ideología gestionaria ha invadido todo. Hoy todo se administra y organiza: las empresas e instituciones, en primer lugar, pero también la familia, las relaciones amorosas, los sentimientos y hasta las emociones¹. Si todos los registros de la vida social se dejaron contaminar por este mal, ¿cómo podrían permanecer inmunes los tribunales?

Puede parecer extraño que se hable de ideología cuando la gestión se presenta como pragmática, por tanto, a ideológica, fundamentada en la eficiencia y la acción. O también que se hable de poder cuando la gestión no tiene otra ambición que la de orientar

* En memoria de Franco Cipriani.

** Traducción de María Luisa Meza Ríos.

¹ BAUMAN (2017).

un conjunto de prácticas de ejecución al servicio de las empresas o de las organizaciones.

No obstante, como bien argumenta y desarrolla Vincent de Gaulejac, detrás de los instrumentos, procedimientos, dispositivos de información y comunicación de las corrientes gerenciales, se esconde una cierta visión del mundo y un sistema de creencias o paradigmas².

Como se advierte, no puedo continuar con un análisis que va más allá del dominio de la administración de justicia y que convoca disciplinas y desarrollos fuera de mis propósitos. Contamos con una bibliografía casi inabarcable sobre la morbilidad de la sociedad líquido-moderna de consumidores/productores en la que vivimos o sobre el gerencialismo que nos constriñe, respecto de los cuales los dos libros que cité constituyen un buen ejemplo.

Sin embargo, si me pidieran que resuma en pocas palabras lo que el pensamiento gerencial nos impone que hagamos, yo di-

² DE GAULEJAC (2005: 45-58). Según este autor son cinco los paradigmas. En primer lugar, un *paradigma objetivista*, una obsesión por la medida (cuantofrenia): el pensamiento gerencial acredita que todos los fenómenos sociales y humanos pueden traducirse en un lenguaje matemático; en lugar de medir para comprender, se comprende solo lo que es medible.

En segundo lugar, un *paradigma funcionalista*: las ciencias de la gestión consideran la organización como un dato, como un sistema que tiene un funcionamiento “normal” al que deben adaptarse todos sus elementos y cuya finalidad es asegurar su reproducción; en esta perspectiva, no hay lugar para la búsqueda de las raíces del orden subyacente a esta organización, y los conflictos son considerados disfunciones.

En tercer lugar, un *paradigma experimental*: el *management* es el reino de lo experimental donde el perito expone como maestro; no obstante, “en la vorágine de la historia, A nunca es igual a A”.

En cuarto lugar, un *paradigma utilitarista*: la reflexión está al servicio de la acción; entonces, cualquier pensamiento crítico no constructivo no es eficiente y puede desaparecer.

En quinto y último lugar, un *paradigma economicista*: el gerencialismo no es humanismo; por lo que, el hombre es un recurso de la empresa.

ría: Es necesario hacer más y mejor, más rápido y con menos costos. Un admirable mundo nuevo...

Esta es la idea que está en la base de la gestión de los tribunales *lato sensu*, abarcando el *court management stricto sensu* y la llamada gestión procesal (*case judicial management*).

En este artículo solo me referiré al aspecto procesal de la gestión, enfocando tan solo la dimensión jurídica de esta, quedando, por tanto, excluida toda la vasta área de la gobernanza, organización y gestión del sistema judicial en sus restantes dimensiones³ y también la *técnica* del *case management* del proceso civil⁴.

Siendo así, debo señalar que una parte de la comunidad jurídica quedó sorprendida cuando el 8 de junio de 2006, al consultar el Diario de la República y encontrar el Decreto Ley n^o 108/2006, que aprobó el Régimen Procesal Experimental (RPE), observó que había sido introducido en nuestro ordenamiento jurídico un concepto, importado de los países de *common law*⁵, desnudo de nuestra tradición procesal: el concepto de *gestión procesal*.

Aunque, tal vez no habría motivo para tal sorpresa, considerando que la Resolución del Consejo de Ministros n^o 100/2005, del 5 de mayo, ya antes había aprobado el Plano de Descongestionamiento de los Tribunales.

Con el objetivo de adaptar el sistema judicial a los litigios de masa, a proteger el utilizador ocasional y a asegurar una gestión racional del sistema judicial, una de las medidas previstas fue la de asegurar un tratamiento específico, en el ámbito de los medios juris-

³Sobre estas dimensiones, *vide*, por todos, BOCHENEK *et alii* (2018).

⁴Sobre esta importante vertiente organizativa véase el importante trabajo de un juez italiano, SPERA (2013).

⁵Y del principio 14 de los *Principios del Proceso Civil Transnacional* adoptado por el *American Law Institute* y el *Unidroit*.

diccionales, a los litigantes de masa, incluyendo la previsión de decisiones judiciales que alcanzasen varios procesos.

Así nació el Régimen Procesal Experimental (RPE), caracterizado por ser “un régimen procesal civil más simple y flexible, que confía en la capacidad y el interés de los intervinientes forenses en resolver con rapidez, eficiencia y justicia los litigios de los tribunales.” Justicia rápida, justicia barata y justicia eficaz, en esto radica, en resumen, los tres lemas de la justicia *managerial* a la que Portugal se adhirió.

Por primera vez fue destacada de una forma inequívoca la *gestión procesal*, elevada a epígrafe del artículo 2.

El RPE, como su nombre lo indica, era experimental: durante dos años sería probado en tribunales seleccionados en función del perfil de su litigación y, si resultase, entonces sería perfeccionado y extendido.

Y, en efecto, fue lo que ocurrió. Al margen de algunas vicisitudes que ahora no interesa recordar, la Ley nº 41/2013, del 26 de junio, que derogó el DL nº 108/2006, erigió como principio general del proceso el *deber de gestión procesal*.

En este artículo pretendo analizar este principio tan de moda en la actualidad. Por ello, comenzaré por revisar, brevemente, el *case management* en los países donde primero nació y se reprodujo (EUA y UK), comparando las dos experiencias. Y, después de intentar captar el significado para la historia de la evolución del proceso civil del siglo XX, de la consagración de aquel instituto en Inglaterra, analizaré la situación que se presenta entre nosotros y cuál es su régimen actual. Finalmente, como es costumbre, terminaré con un punto conclusivo.

2. El case management en los EUA

El pensamiento gerencial se bifurcó primero en una dirección, adaptado a las empresas y al mundo fabril, y en otra después, dirigido a los servicios administrativos y departamentos gubernamentales⁶.

La paternidad de la llamada Organización Científica del Trabajo (OCT) es normalmente atribuida a Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

En 1911, en un libro intitulado *The Principles of Scientific Management*⁷, este autor elige como objetivo principal de la gestión la prosperidad máxima del empleador (*employer*) asociada a la prosperidad máxima de cada empleado (*employee*) y, en reemplazo de la *gestión de la iniciativa y del incentivo*, propone la adopción en los establecimientos industriales de una *gestión científica* basada en los siguientes cuatro principios: *Primero*: Creación de una verdadera ciencia; *Segundo*: Selección científica del trabajador; *Tercero*: Su educación y formación científica; *Cuarto*: Cooperación íntima y amigable entre los gestores y los hombres⁸.

“Puede definirse el taylorismo como el conjunto de las técnicas cuyo fundamento es el principio mecánico tendiente a reducir el trabajo a un ciclo de gestos repetitivos y a acelerar su cadencia, con el fin de reducir al máximo los ‘poros’ de la jornada de trabajo, lo cual es una traducción del carácter antagonico de las relaciones de producción capitalistas”⁹.

⁶ Por más bizarro que parezca, alguna doctrina brasileña advierte el origen de la expresión *case management* en las ciencias médicas y ortodóncicas, en las cuales el tratamiento de una enfermedad se inicia por un planeamiento de los abordajes terapéuticos, cf. SILVA (2010:37).

⁷ Edición de la traducción portuguesa, TAYLOR (2011).

⁸ En esta traducción, TAYLOR (2011: 69, 123,133, nota 1, y 140).

⁹ CAIRE (1982: 864).

El taylorismo, como después el fordismo¹⁰ o el toyotismo¹¹, implica dos formas de acción principales: administrar los medios y gestionar los hombres en un medio empresarial, tomando en cuenta el crecimiento de la productividad, la mejora de los productos y el control de los costos.

Pero, esta forma de organización se adapta mal al sector público, tanto por la ausencia de una efectiva competencia en el suministro de los productos, como por la existencia de reglas presupuestarias específicas, y también por las diferencias de estatuto de los respectivos trabajadores.

Y, con mayor dificultad aún, se adapta a los tribunales. Para esto es necesario que los tribunales sean auténticos centros de producción que reciben una materia prima otorgada por las partes –las acciones deducidas en juicio– y la transforman en decisiones o productos acabados. También, resulta necesario que otros agentes económicos disputen con los tribunales una clientela común en el mercado.

¹⁰ El fordismo, teoría creada por el conocido empresario norteamericano Henry Ford (1863-1947), es más una forma de racionalización de la producción capitalista, basada en un conjunto de innovaciones en el proceso de trabajo que desarrollan los principios del taylorismo. Se vincula al fordismo la creación de la línea de montaje, la descomposición del trabajo y la producción en masa de automóviles. Sus realizaciones, caricaturizadas por Charlie Chaplin en los *Tiempos Modernos*, se confunden muchas veces con las propias realizaciones del americanismo (GRAMSCI (1974: 135-186)) y permitieron la construcción de distopías como la que nos ofrece Aldous Huxley con la producción fabril de seres humanos, en el *Admirável Mundo Novo*.

¹¹ El toyotismo, nombre derivado de la conocida fábrica Toyota, es un sistema de producción creado en Japón, después de la II Guerra Mundial, por el ingeniero Taiichi Ohno. Se suele indicar tres características de este sistema: i) mano de obra bien calificada y capaz de adaptarse a diferentes áreas dentro de la empresa; ii) uso de control visual en todas las etapas de producción; iii) sistema flexible de mecanización, orientado a la producción estrictamente necesaria para satisfacer los pedidos, con el mínimo de excedentes.

Ahora, aún no llegamos a esta equivalencia entre la justicia y la empresa¹². No obstante, como el propio Taylor señala, los principios que enunció podían ser aplicados con la misma eficacia a todas las actividades sociales, especialmente, a los departamentos gubernamentales¹³.

Se debe a Henri Fayol (1841-1925) el desarrollo pionero de los principios de la organización del trabajo administrativo. En un libro de 1916, *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*¹⁴, Fayol comienza por identificar seis grandes funciones esenciales u operaciones en una empresa, a saber: 1. Operaciones *técnicas* (producción, fabricación y transformación); 2. Operaciones *comerciales* (compras, ventas, permutas); 3. Operaciones *financieras* (búsqueda y gestión de capitales); 4. Operaciones de *seguridad* (protección de los bienes y las personas); 5. Operaciones de *contabilidad* (inventario, balance, precio de costo, estadísticas, etc.); 6. Operaciones *administrativas* (planeamiento, organización, comando, coordinación y control)¹⁵, para después dedicar su atención al sexto grupo, para este el más desconocido de todos.

Fayol propuso 14 principios de administración: 1. División del trabajo. 2. Autoridad. 3. Disciplina. 4. Unidad de comando. 5. Unidad de dirección. 6. Subordinación de los intereses particulares al interés general. 7. Remuneración. 8. Centralización. 9. Jerarquía. 10. Orden. 11. Equidad. 12. Estabilidad del personal. 13. Iniciativa. 14. Unión del personal¹⁶. Estos debían guiar los cinco ele-

¹² En el sentido del texto, SERVERIN (2011:38-39).

¹³ TAYLOR (2011:45).

¹⁴ Sigo la edición de la traducción portuguesa, FAYOL (2018: 17).

¹⁵ FAYOL (2018: 33).

¹⁶ FAYOL (2018: 57 y ss.).

mentos esenciales de la gestión: *Planeamiento, Organización, Comando, Coordinación y Control*¹⁷.

Mientras Taylor miró la oficina, racionalizó el trabajo de los operarios y cronometró las actividades, permitiendo la fragmentación y superespecialización del trabajo con aprovechamiento total del tiempo; Fayol miró el gabinete, estableció las funciones del administrador y la estructura de las empresas y “creó la clásica división de las funciones del administrador –prever, organizar, comandar, coordinar y controlar–, estructurando principios generales para la administración análogos a los de la jerarquía militar”¹⁸.

A fines del siglo XIX, la administración norteamericana estaba dominada por el *spoils system*: los lugares en la administración eran distribuidos por aquellos que habían contribuido en la victoria del partido vencedor de las elecciones. Entonces, al cambiar con frecuencia, el personal de la administración no ofrecía las necesarias cualidades de competencia, eficiencia y honestidad.

En ese contexto, un conjunto de prácticos y académicos crearon en los años 20 del siglo pasado, basándose en los principios de la escuela clásica de la administración, la *science of public administration*, orientada a la introducción de la eficiencia en la administración pública como solución del problema de la corrupción y de la incompetencia.

Pertenecen a esta escuela clásica de la administración pública los trabajos de James D. Mooney y Alan C. Reiley, “*Onward Industry! The Principles of Organisation and their Significance to Modern*

¹⁷ FAYOL (2018: 85 ss).

¹⁸ BATISTA (2014: 21).

Industry”, publicado en 1931, y de Luther Gulick y Lyndall Urwick, “*Theory of Organisations*”, publicado en 1937¹⁹.

Mooney y Reiley fueron los autores que introdujeron en los EUA las ideas de Fayol, habiendo destacado los siguientes principios: *coordination, scalar, functional differentiation and line and staff*.

A su vez, y también inspirados en Fayol, Gulick y Urwick crearon el acrónimo POSDCORB, derivado de *planning, organising, staffing, directing, coordinating, reporting and budgeting*, con el cual tradujeron las más importantes tareas que supervisores, gestores y directores deben cumplir diariamente.

No podemos subestimar la influencia de esta escuela en la creación de un “*air du temps*” propicio para las reformas del sistema judicial norteamericano.

Por ejemplo, se advierte que Gulick fue director del *Institute of Public Administration* y formó parte, en 1937, del *Brownlow Comitee*, nombrado por el Presidente F. D. Roosevelt para la reorganización del ejecutivo federal, y Urwick fue un notable consultor y cultivador de la gestión científica, habiendo llegado a ser director del *International Management Institute* de Ginebra.

Las *Federal Rules of Civil Procedures* (FRCP) de los EUA²⁰, adoptadas en 1938, contienen una Rule 1, que dispone en su versión original lo siguiente:

¹⁹ Para una síntesis de la evolución de las teorías de la administración en los EUA, ver GRUENING (2001: 1-25).

²⁰ Una introducción al derecho procesal civil de los Estados Unidos de América también con utilidad se puede ver en HAZARD y TARUFFO (1993). La marcha del proceso civil norteamericano prevé las siguientes fases: 1. Fase inicial. 2. Fase del *Discovery*. 3. Fase del juzgamiento sumario y del *Pre-trial*. 4. Fase del *Trial* y juzgamiento final. Sobre esta marcha, *vide* FARIA (2013:181-188).

“Rule 1. Scope of Rules. The rules govern the procedure in the district courts of the United States in all suits of a civil nature whether cognizable as cases at law or in equity, with the exceptions stated in Rule 81. *They shall be construed to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action*”.

Me parece difícil separar totalmente las FRCP de las teorías de la administración que entonces florecían en los Estados Unidos. Pero importa también y mucho más recordar el movimiento reformista de más de tres décadas que se suele remontar al discurso hecho por Roscoe Pound, en la American Bar Association, en 1906, intitulado *The Causes of Popular Dissatisfaction with de Administration of Justice*²¹.

En este discurso, Roscoe Pound enuncia cuatro grupos de causas que explican la insatisfacción con la administración de la justicia: i) causas de insatisfacción con cualquier sistema legal, ii) causas vinculadas a las particularidades del sistema legal anglo-americano, iii) causas ligadas a la organización judicial americana y respectivo proceso, y iv) causas ligadas a las condiciones de la administración judicial americana; poniendo énfasis en la existencia de una organización judicial arcaica y de un proceso obsoleto, lleno de “arbitrary technicalities” y de inadecuados formalismos.

De acuerdo con Robert G. Bone²², tres grupos de creencias animaron el movimiento de reforma en el primer cuarto del siglo XX e influenciaron la redacción de las *Rules*:

- i) La creencia de que la hipertecnicidad del proceso del *common law* era, si no la primera, una de las causas de los problemas existentes en el sector de la justicia, cuya

²¹ 29. ABA. Rep. pt I, 395-417. Consultado en Internet.

²² BONE (2010: 287, 288-300).

remoción pretendía eliminar las costosas decisiones basadas en razones formales y en aplicar las reglas del proceso con el único objetivo de pronunciarse sobre el fondo, de acuerdo con los hechos y las pruebas;

- ii) La creencia, derivada de las predisposiciones ideológicas dominantes, de que las reformas del proceso debían ser evaluadas por sus resultados, y que los reformadores debían estar más preocupados en saber cómo se desa-rrrollaba el proceso en la práctica que en su coherencia teórica;
- iii) La creencia de que existía una distinción normativa entre proceso y sustancia y que aquel debería estar inspirado en valores instrumentales propios, tales como la simplicidad, flexibilidad y eficiencia.

En aquel entonces, si era habitual encontrar alusiones al proceso como una “máquina” o una “herramienta”, el objetivo de los reformadores era construir una máquina que produjese buenos resultados sin gastar demasiado combustible.

Durante las décadas posteriores a la aprobación de las FRCP, los jueces norteamericanos aplicaron las *Rules* de una forma coherente con aquellas creencias, especialmente, para detectar y suprimir errores técnicos y facilitar la emisión de una decisión de fondo. Y lo hicieron, sobre todo, con base en la *Rule 16*²³ que, contrariamente al anterior régimen estrictamente adversario, permitió que se pasasen a fomentar acuerdos y decidir conflictos en una fase preparatoria.

Se debe resaltar que el objetivo prioritario de la *Rule 16* fue simplemente impulsar a los jueces a involucrarse en el desarrollo de la acción y la preparación de la decisión, pero sin imponer al-

²³ La *Rule 16* es el punto neurálgico del *case management* norteamericano.

guna conferencia o audiencia previa, ya que demasiado control judicial podía minar la autonomía de los litigantes y el carácter adversario del sistema.

No obstante, cuatro décadas después, más allá de juzgadores, los jueces ya eran mediadores, negociadores y planificadores, de modo que el proceso se convirtió en un cuerpo contradictorio: “*a discovery system (‘give your opponent all information relevant to the litigation’) was grafted onto American adversarial norms (‘protect your client zealously’ and therefore ‘withhold what you can’)*”.²⁴

Sin embargo, el ambiente económico y social que condicionaba el sistema de justicia sufrió cambios notables: el volumen y la escala de la litigación aumentaron considerablemente; la estructura de la profesión de abogado se alteró sustancialmente; el profesional liberal más o menos integrado en la comunidad local vio nacer a su lado, especialmente en los grandes centros urbanos, las grandes firmas, con centenas de abogados, dispersas por todo el territorio; también las concepciones del proceso sufrieron un cambio significativo, impulsado tanto por los movimientos a favor del reconocimiento de nuevos derechos civiles, ambientales, de los consumidores, etc., como por la expansión de las *class actions* y del movimiento de los ADR (*alternative dispute resolution*). Por otro lado, la ofensiva neoliberal iniciada bajo la administración Carter fue significativamente acelerada a partir de 1981 por Reagan. La influencia de la *New Public Management*²⁵ se hizo sentir inevitablemente en las decisiones sobre las estructuras y procedimientos administrativos y gubernamentales, particularmente, en la adopción de estilos de gestión empresarial en el sector público.

²⁴ RESNIK (1982: 378).

²⁵ Sobre esta escuela, *vide*, GRUENING, *art. cit.*

De este modo, las FRCP no permanecieron inmunes a esta evolución. En el plano doctrinario, surgió en 1982 el estudio icónico de Judith Resnik anteriormente citado. En este estudio, la autora acuñó el término “managerial judges” para desde luego criticar el concepto. Asimismo, Resnick identificó tres riesgos inherentes a la gestión procesal:

- i) El riesgo de la gestión de los procesos por los jueces en sus gabinetes conduce a una falta de transparencia;
- ii) El riesgo de la evaluación del trabajo de los jueces según métricas estadísticas conduce al ejercicio de la función jurisdiccional orientada preferentemente al número y la rapidez de la resolución de los casos y no a la calidad de las decisiones;
- iii) El riesgo de la exposición de los jueces a los hechos y argumentos de las partes durante la fase de *pre-trial* conduce a una falta de neutralidad e imparcialidad de los magistrados, lo que podría ocurrir, sobre todo, si los jueces estuviesen expuestos, durante aquella fase, a pruebas inadmisibles en la fase de *trial*²⁶.

Las preocupaciones de Resnick abrieron un debate que no corresponde acompañar aquí, que fue sellado en 1990 con la aprobación por el Congreso de la *Civil Justice Reform Act*, conocida como “Ley Biden”, nombre de su principal patrocinador, el Senador demócrata Joseph R. Biden, y que tuvo como objetivo incrementar el *judicial case management* o, dicho de otro modo, asegurar “*the just, speedy and inexpensive resolution of disputes*”²⁷.

Asimismo, en 1993, una enmienda es introducida en las FCPR para disminuir los costos y enfatizar el valor del *active case management*.

²⁶ BAICKER-McKEE (2015: 360 ss).

²⁷ Sobre esta ley, véase PECK (1991: 105-118).

Las palabras “**and administered**” fueron incluidas después de “*construed*”, pasando el segundo párrafo de la *Rule 1* a tener la siguiente redacción:

*“They shall be construed and administered to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action”*²⁸.

Según la explicación del Advisory Committee, “[t]he purpose of this revision, adding the words “and administered” to the second sentence, is to recognize the affirmative duty of the court to exercise the authority conferred by these rules to ensure that civil litigation is resolved not only fairly, but also without undue cost or delay. As officers of the court, attorneys share this responsibility with the judge to whom the case is assigned”²⁹.

Detrás del *case management*, el concepto que prevalece es el de la participación precoz del juez en la identificación de las principales cuestiones de hecho y de derecho disputadas por las partes, y el trabajo a desarrollar por el magistrado con los litigantes y los

²⁸ Hoy, la *Rule 1* tiene la siguiente redacción: *Rule 1. Scope and Purpose. These rules govern the procedure in all civil actions and proceedings in the United States district courts, except as stated in [Rule 81](#). They should be construed, **administered**, and employed by the court and the parties to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action and proceeding.*

²⁹ Conjuntamente con la *Rule 1* fue modificada la *Rule 16* para reforzar, como vimos, los poderes del juez distrital en la obtención de acuerdos y en el *discovery*. El *discovery* es un procedimiento usado por cualquiera de las partes, sin autorización del tribunal, para obtener pruebas junto a la parte contraria, a través de cuatro tipos de mecanismos: *deposition* – se trata del registro de un testimonio prestado bajo juramento fuera del tribunal sin la presencia del juez y que puede ulteriormente ser usado en la audiencia de juzgamiento; examen de documentos o de otras cosas en poder de la parte contraria o de terceros; examen físico o mental de una persona cuyas condiciones de salud están en cuestión; requerimiento de *admission* en el que una parte propone a la otra el reconocimiento de un hecho.

respectivos abogados, en el sentido de programar futuros procedimientos con el fin de alcanzar lo más rápido posible y a menores costos la resolución del conflicto.

Ahora bien, las alteraciones de 1993, en materia de costos, no resultaron satisfactorias. Al respecto, los costos con el *discovery* en un sistema como el norteamericano, en donde la parte productora asume el costo de producción, se mostraron problemáticos y suscitaron cuestiones de constitucionalidad. Por su parte, las *amendments* de 2015, que introdujeron en la *Rule 26 (b)(1)* una cláusula general de proporcionalidad, contribuyeron a disipar muchas de estas cuestiones³⁰.

Entre varias técnicas de gestión a disposición de los tribunales norteamericanos, podemos destacar las siguientes:

- i) Señalar a las partes un medio alternativo de resolución del litigio;
- ii) Ordenar la *disclosure* o el *discovery* de informaciones respecto de determinadas cuestiones de hecho;
- iii) Invitar a las partes a eliminar o reducir el objeto del litigio;
- iv) Imponer límites cuantitativos al *discovery* o al número de testigos para economizar costos;
- v) Determinar el orden en el que las cuestiones de hecho y de derecho serán presentadas en el juicio;
- vi) Solicitar a las partes que convengan plantear determinadas cuestiones de hecho admitidas por acuerdo o probadas por documentos;
- vii) Agregar causas conexas;
- viii) Establecer un calendario de múltiples audiencias para monitorear la fase de *pre-trial*.

³⁰ LIN (2017: 225 ss).

Debo precisar que para efectos de la economía de este artículo, no corresponde una mayor incursión en el sistema de justicia civil norteamericano³¹.

Sin embargo, destaco los siguientes tópicos:

- i) Lo señalado se refiere, sobre todo, a los tribunales federales;
- ii) Debemos considerar que, por ejemplo, en 1938, año de aprobación de las FCPR, solo 18,9% de los procesos terminaron con juzgamiento, porcentaje que disminuyó en 1962 al 11,5% y, después, drásticamente en 2002 al 1,8%, acabando los restantes en la fase de *pre-trial*³²;
- iii) El fenómeno no está confinado a los tribunales federales, habiendo también ocurrido en los tribunales estatales, pero es en estos donde se tramita la mayoría de los procesos. En el 2015, de los cerca de 20,4 millones de procesos civiles que ingresaron en los tribunales, solo 1% se tramitó en los tribunales federales y los restantes en los tribunales locales,

³¹ Con mucho interés hacia la técnica del *case management* norteamericano, SCHWARZER y Hirsch (2017). Traducción portuguesa de FARIA (2013: 189 ss). Se trata de un guía de *best practices* para los jueces norteamericanos. Afirman, v.g., que “los jueces que piensan que el exceso de servicio que tienen a su cargo les impide realizar una verdadera gestión procesal son, en realidad, aquellos que tienen demasiado servicio para poder prescindir de ella” (190); que “el juez tiene que comprender que los abogados tienen obligaciones con sus clientes; obligaciones que, a veces, entrarán en conflicto con la iniciativa del tribunal. A esto se debe agregar que los abogados conocen el caso mejor que el juez, quien lidia con muchos procesos. La tarea del juez es crear un ambiente de trabajo razonable, formulando el marco en el cual el proceso *adversarial* funcionará constructivamente” (201).

³² PECKHAM (1981: 770-805) y GALANTER (2004: 459-570).

- iv) Además en 76% de los procesos tramitados en los tribunales estatales por lo menos una parte litigaba *pro se*, constituyendo una vasta mayoría no patrocinada³³;
- v) Estas circunstancias colocan a los jueces estatales nuevos desafíos, y mientras unos lidian comúnmente con este fenómeno utilizando las herramientas del modelo adversarial, otros, por el contrario, abandonan las vestiduras de un “árbitro pasivo”³⁴.

3. El *case management* en Inglaterra³⁵

En 1994, el *Lord Chancellor* inglés designó a Lord Woolf para que procediese a la revisión de las *Civil Procedures Rules* (CPR).

Lord Woolf cumplió la tarea con destreza. En poco más de un año, elaboró un informe interino, y su informe final fue publicado en julio de 1996. En 1998, con base en aquellos informes, que contienen más de 300 recomendaciones, fueron adoptadas las *Civil Procedure Rules* (CPR) que entraron en vigencia el 26 de abril de 1999³⁶.

El modelo judicial tradicionalmente adoptado en Inglaterra puede caracterizarse de la siguiente forma:

³³ CARPENTER, STEINBERG, SHANAHAN y MARK (2018:252, nota 4).

³⁴ Defendiendo, de forma similar a como ocurre en los procesos administrativos de la Seguridad Social, la adecuación de un “affirmative judging model” a los “small cases” civiles que opongan partes no patrocinadas, *vide* STEINBERG (2016), en <https://digitalcommons.law.byu.edu/lawreview/vol2016/iss3/6>.

³⁵ Se habla aquí del proceso civil inglés, cuyas disposiciones se aplican en su totalidad también al País de Gales. Escocia e Irlanda del Norte, que cuentan con legislación y procesos propios.

³⁶ Más elementos sobre el trabajo legislativo que condujo a la versión final pueden ser vistos en JOLOWICZ (2000: 386 ss).

- a) La división del procedimiento en dos fases nítidamente separadas: la fase preparatoria (*pre-trial*) y la fase de juzgamiento (*trial*).
- b) La sustancia de la pretensión (*claim*) solo es evaluada en la segunda fase.
- c) En la fase de *pre-trial* se atienden sobre todo cuestiones procesales y se prepara la causa para la fase de juzgamiento.
- d) El control del proceso y su marcha está en manos de las partes, aun cuando el juzgamiento sea presidido por el juez, quien tiene como única función asegurar el *fairness* y resolver el litigio.
- e) El juzgamiento alcanza la producción oral y concentrada de las pruebas y los debates entre los litigantes, usualmente a través de abogados³⁷.

Este modelo fue criticado por no resolver tres problemas centrales: costo, demora y complejidad. Defender los derechos en la justicia se había vuelto demasiado costoso para el ciudadano común, siendo prácticamente imposible prever de antemano, con el mínimo de precisión, los costos probables de una acción. Los procesos demoraban mucho tiempo para ser resueltos, y las leyes procesales poco comprensibles y dispersas introducían un gran factor de complejidad en el sistema.

Para *Lord Woolf*, la principal causa de estos problemas radicaba en la descontrolada cultura adversarial cultivada por los litigantes y respectivos abogados. Como las partes controlaban casi sin supervisión judicial toda la tramitación procesal, sobre todo en la fase preparatoria, podían recurrir de forma excesiva y desproporcionada a todos los instrumentos ofrecidos por el proceso.

³⁷ JACOB (1995) y MICHALIK (1999:117-165).

Fueron aquellos tres problemas y su principal causa los que la reforma de Lord Woolf pretendió solucionar y remover.

El principal y fundamental cambio operado por la reforma fue la transferencia de la responsabilidad de la gestión del proceso civil de las partes y sus abogados hacia los jueces.

En el *Times* del 2 de febrero de 1999, Lord Harry Woolf previó que “el 26 de abril, el sistema de la justicia civil estaría transformado. A partir de entonces, en lugar de las partes, serán los jueces quienes tendrán la última responsabilidad por la marcha de las causas y una carga pesada de garantizar que el nuevo sistema funcione con fluidez”³⁸.

El objetivo prioritario de la reforma está señalado en la Parte I, R. 1.1 de las CPR: “*These Rules are a new procedural code with the overriding objective of enabling the court to deal with cases justly*”.

La *Rule 1.1 (2)* se pronuncia sobre lo que significa proceder con justicia: “*Dealing with a case justly ... includes, so far as is practicable: (a) ensuring that the parties are on a equal footing; (b) saving expense; (c) dealing with the case in ways which are proportionate: (i) to the amount of money involved; (ii) to the importance of the case; (iii) to the complexity of the issues; and iv) to the financial position of the each party; (d) ensuring that it is dealt with expeditiously and fairly; [and] (e) allotting to it an appropriate share of the court’s resources, while taking into account the need to allot resources to other cases*”.

³⁸ VORRASI (2004).

Disponible en: <http://scholarship.law.nd.edu/jleg/vol30/iss2/8>.

A pesar del carácter amplio y no necesariamente consistente con el cual están enumerados los factores que el tribunal debe observar para llegar a una decisión justa, las CPR quisieron romper con el régimen anterior, que permitía que se considerase justa toda decisión que llegase a un resultado correcto, independientemente del tiempo que demorase y de los costos que involucrase para las partes y el tribunal. Así, lo sustituirían por otra concepción que postula que una decisión justa de mérito solo podrá ser alcanzada si es emitida en un plazo razonable y con el desembolso de recursos estrictamente proporcionados³⁹.

Tradicionalmente, en el medio jurídico inglés, era casi artículo de fe la proposición “*adversarial is best*”.

Sin embargo, los reformadores de 1998 no se sintieron inhibidos de cambiar de rumbo y atribuir a los jueces amplios poderes de gestión procesal.

Son múltiples los aspectos en los que se puede desenvolver el activismo del juez:

- i) Fomentar la cooperación entre las partes, estimulando transacciones y el recurso a los medios alternativos de resolución de litigios (1.4 (2) a) y e));
- ii) Promover lo más rápido posible la identificación de las cuestiones controvertidas (1.4 (2) a));
- iii) Comunicar a las partes las adecuadas mejoras de las alegaciones (17.3),
- iv) Suscitar esclarecimientos sobre cuestiones de hecho y de derecho (18.1(1)),

³⁹ ZANDER (2007: 48).

- v) Establecer el orden por el cual las cuestiones deben ser decididas (1.4 (2) (d));
- vi) Determinar qué cuestiones deben ser resueltas en el juzgamiento y cuáles pueden ser resueltas sumariamente (1.4 (2) c));
- vii) Intervenir para integrar las partes ciertas en la lid (19.1 (2));
- viii) Conceder providencias en la disposición de las partes, aun cuando no sean requeridas (16.2(5);
- ix) Escoger medios de prueba, por ejemplo, excluyendo pruebas admisibles o limitando el *cross-examination* (32.1 (1), (2), (3)).

Pero, además de lo señalado, el juez tiene notables poderes tanto en lo concerniente a, por ejemplo, la fijación del calendario y control de la marcha de la causa (1.4.(2)), como en lo que respecta a la relación entre los costos y beneficios, para hacer elecciones procesales teniendo presente el fundamental criterio de la proporcionalidad (1.4 (2) y 1.1.(2) (c))⁴⁰.

La esencia del *case management* reside también en la posibilidad de que el juez continúe el proceso de acuerdo con la forma (*track*) más adecuada a su complejidad. Para ello, el juez ordena que se siga una de estas tres formas: i) (*tracks*) *standards* - o *small claim track* para causas con un valor hasta £ 10.000 (diez mil libras) y menor complejidad; ii) el *fast track*, para causas por encima de aquel valor, pero que no sobrepasen las £ 25.000 (veinticinco mil libras), y de complejidad media; y iii) el *multi-track*, para causas de mayor complejidad o que adopta, en los casos más complejos, las medidas más idóneas para obtener el “*overriding objective*”.

⁴⁰ VARANO (2002: 766 ss).

Aunque las partes puedan sugerir el camino procesal que deseen seguir, es a los jueces a quienes corresponde la última palabra para determinar la forma adecuada.

Tradicionalmente los jueces ingleses no se involucraban de modo alguno en la preparación de la causa para el juicio. Pero, con la reforma de Lord Woolf, el *judicial case management* pasó a ser la filosofía fundacional no solo del nuevo proceso civil inglés, sino del sistema de justicia como un todo: “*farewell to the adversarial tradition!*”.

La más prominente falla planteada a la reforma de Lord Woolf incidió sobre el proclamado objetivo de asegurar costos equilibrados.

Las *Civil Justice Reforms* del 2013, conocidas como Jackson’s Reforms, por el nombre del *Lord Justice* que las preparó e hizo aprobar, pretendieron colmar esas fallas⁴¹.

La proporcionalidad de los costos fue reforzada como clave de una buena gestión procesal, como resulta de la nueva redacción dada a la R.1.1(1), habiendo sido agregadas las palabras “*and at proportionate cost*” seguido de “*justly*”. El *case management* fue robustecido y se insertó en más de una norma – R. 3.1.(8)– previendo un contacto directo del tribunal con las partes a fin de compatibilizar dirección con condescendencia⁴².

4. Comparación entre el sistema del *case management* americano e inglés

⁴¹Sobre estas reformas, véase SIME y FRENCH (2013).

⁴² Sobre el nuevo ropaje del *case management* después de las Jackson’s Reforms, SIME y FRENCH (2013: 55-84).

Los *judicial case managements* en Inglaterra y en los EUA presentan innegables semejanzas. Ambos sistemas permiten que el juez convoque a las partes a las audiencias, establezca una calendarización para el *discovery*, fomente la resolución amigable de los litigios, etc.

Pero, estas similitudes no son de extrañar, ya que, en realidad, ambos sistemas partían de los mismos problemas que Lord Woolf consideró centrales –costo, duración y complejidad de los procesos–, no siendo inesperado entonces que para iguales males se hayan impartido idénticos remedios.

Sin embargo, podemos destacar igualmente dos grandes grupos de diferencias, unas de naturaleza funcional y otras de carácter valorativo⁴³.

Una primera diferencia funcional tiene que ver con la caracterización de los objetivos de las normas procesales en ambos sistemas. Como vimos, mientras que el objetivo prioritario de las CPR es el capacitar “*the court to deal with cases justly*” –y por esto Lord Woolf quiso que fuesen los jueces y no las partes quienes asegurasen que el proceso condujese a resultados justos a través de una *activa* gestión procesal–, en los EUA, por el contrario, las FRCP no fueron tan lejos. La *Rule 1* establece, como también vimos, en general, que las FRCP buscan “*to secure the just, speedy, and inexpensive determination of every action*” sin hacer mención a los tribunales. Aunque las FRCP acepten la necesidad de la gestión procesal, no reconocen a los tribunales y jueces como el principal medio para alcanzar los respectivos objetivos y son más respetuosos de la autonomía de los litigantes.

⁴³ Sigo de cerca en esta comparación el estudio de VORRASI (2004).

Una segunda diferencia funcional reside en los poderes conferidos a los jueces en el *pre-trial management*. Las CPR contienen una lista de amplios poderes generales de gestión y otras herramientas que el juez puede utilizar para desempeñar su función gerencial (CPR – 3.1-3.10). Por su parte, los poderes conferidos al juez por la *Rule 16* de las FRPC son más limitados en su ámbito y menos vastos que los consagrados en las CPR inglesas.

En tercer lugar, los sistemas divergen en la intensidad del enfoque en tres formas (*tracks*) en los que se desarrolla el proceso civil inglés, que no encuentra paralelo en el proceso estadounidense. La facultad de evaluar las pretensiones de las partes y asignarles una de las tres formas previstas (*small claims track, fast track* y *multi-track*), que, como ya mencioné, pertenece exclusivamente al tribunal, se muestra como una de las más cruciales funciones gerenciales del juez inglés, afectando de modo decisivo el subsecuente devenir procesal. Los EUA no tienen un sistema semejante, y todas las acciones reciben un mismo tratamiento por parte de los jueces federales.

En cuarto y último lugar, la amplitud y alcance del *case management* británico supera de lejos la extensión de los poderes conferidos por la *Rule 16* de las FRPC. Las CPR conceden plenos poderes a los jueces para comprometerse en un “*active case management*” reflejando, como dijo Vorrasi, “un ferviente compromiso con el papel intervencionista del juez en el sistema adversarial en contraste con su semejante del *common law*”.

Además de estas diferencias funcionales podemos señalar algunas disimilitudes de valores (*efficiency, predictability, certainty, uniformity, flexibility and discretion, adversarialism*).

Concluyendo la comparación a este nivel, nos señala Vorraasi que: “La comparación aquí presentada revela que el discurso legal, inglés y americano, procura alcanzar un conjunto de valores en sus sistemas procesales. La ley del *judicial case management* en Inglaterra expresa el deseo de que el proceso sea eficiente y previsible para los litigantes. De este modo, Inglaterra transitó de las anteriores nociones de un sistema adversarial controlado por las partes hacia un régimen que consagra la gestión intensa del proceso por los tribunales. Sin embargo, la gestión judicial cuenta una diferente historia en los Estados Unidos. La retórica del discurso legal norteamericano transmite la aspiración de mantener flexibilidad durante todo el proceso y la renuencia en frustrar su valor cultural de preservación del poder de los litigantes en un sistema adversarial. Así como en Inglaterra, en Estados Unidos se acredita que los jueces gestores son medios particulares a través de los cuales los problemas del proceso civil pueden ser mitigados; pero, contrario a su homólogo del *common law*, en Estados Unidos se conserva un enfoque discrecional del *case management* que permite a los jueces adaptar individualmente cada litigio a medida en que se desarrolla en el *pre-trial process*. La elasticidad de la gestión judicial americana refleja la disponibilidad para sacrificar un cierto grado de eficiencia y uniformidad a cambio de una flexibilidad que apoye nuestros ideales históricos del *common law* sobre el proceso adversarial”⁴⁴.

5. El significado del *case management* de Lord Woolf en la historiografía del derecho procesal civil del siglo XX

Aun cuando los sistemas procesales civiles americano e inglés presenten a lo largo de la historia recíprocas influencias,

⁴⁴ JOLOWICZ (2000: 386).

el *case management* inglés nació en una fase avanzada de desarrollo del primero. Pero, ¿qué representa esto en términos historiográficos para la evolución del proceso civil?

1999, año en el que las *Civil Procedure Rules* inglesas entraron en vigencia, marca, según C.H. van Rhee, el fin de una época de la historia del proceso civil del siglo xx que tuvo su comienzo el 1 de agosto de 1895, fecha en que se aprobó el *Zivilprozessordnung (ZPO)* austriaco, el cual a su vez termina la era de los Códigos de Proceso de matriz liberal inspirados en el *Code de procédure civile* francés de 1806⁴⁵.

Al ZPO se vincula el nombre de Franz Klein (1854-1926), ministro de justicia del Imperio Austro-Húngaro, así como las CPR no pueden dejar de asociarse a la persona de Lord Woolf.

El ZPO culmina un periodo de más de cien años de lucha por la obtención de un proceso civil más simple y sobre todo más rápido, que se inició con el AGO (*Allgemeine Gerichtsordnung*) austriaco, del 1 de mayo de 1781⁴⁶. En aquel entonces era entonces emperador José II⁴⁷.

Además, el ZPO fue el primer código moderno que se basó “en el hecho de que el proceso es un fenómeno social de masas y debe ser regulado como un instituto de bienestar”⁴⁸.

⁴⁵ VAN RHEE, (2008: 3-23, 11-25); VAN RHEE (2018; 65-84).

⁴⁶ Sobre esta evolución y los trabajos preparatorios del ZPO, RECHBERGER, y KODEK (2004: IX-XXV – Tomo VIII) dei Testi e documenti per la storia del processo, a cura di N. Picardi y A. Giuliani, Giuffrè, Milano.

⁴⁷ Sobre el ambiente político y cultural que vio nacer el ZPO austriaco, véase MENDONÇA (2004: 75 ss).

⁴⁸ SPRUNG (1979:38); CIPRIANI (1997:29).

Klein veía la justicia a partir de la comunidad, como función social del Estado (*Sozialfunktion*), como un servicio público, y el proceso como un procedimiento que, además de servir para dirimir conflictos entre particulares, debía servir al bien común (*Wohlfahrtsfunktion*) y ser visto desde un ángulo económico.

Las bases político-ideológicas de la legislación procesal de Klein son dos: a) las controversias particulares “son males sociales (*soziale Übel*) relacionados con la pérdida de tiempo, gasto de dinero, indisponibilidad infructuosa de bienes patrimoniales, fomento de odio e ira entre las partes litigantes y de otras pasiones fatales para la convivencia de la sociedad”⁴⁹; y, b) “la causa que induce a iniciar un proceso perturba la colaboración pacífica, rompe relaciones económicas ya definidas, bloquea valores y los desvía de la circulación normal. La sociedad tiene, pues, gran interés en sanar lo más rápido posible tales heridas en su propio cuerpo”⁵⁰.

A partir de estas bases, Klein construyó un modelo de proceso que, más que en los principios de oralidad, concentración, intermediación, publicidad y libertad de juicio, se fundamenta en el deber del juez de dirigir el proceso y realizar las diligencias necesarias para el examen de la verdad⁵¹.

Como refiere C.H. van Rhee, puede caracterizarse el modelo procesal kleiniano a través de cinco puntos clave: a) el retroceso del papel de la defensa por excepción; b) el aumento de los poderes del juez; c) la división del proceso en una fase preparatoria escrita y en una fase final, que transcurirán preferiblemente en una única audiencia oral; d) un estricto

⁴⁹ CIPRIANI (1997:27).

⁵⁰ CIPRIANI (1997: 29-30).

⁵¹ RECHBERGER y KODEK (2004: XXVII ss).

incremento del principio de preclusión; e) la notificación *ex officio* a la parte contraria de varios documentos que hayan sido sometidos al tribunal⁵².

Ahora, la importancia de la reforma del proceso civil inglés para el desarrollo del derecho en el siglo XX reside, principalmente, en el incremento de los poderes del juez y el control que este pasó a tener sobre la autonomía de las partes, aproximando en una medida considerable el proceso civil inglés con el modelo continental de *civil law*⁵³.

No respetaría el pensamiento de este autor si no pusiese de relieve un dato nuevo que C.H. van Rhee no se cansa de subrayar. Ni el *case management* inglés ni el activismo judicial representan el fin de la historia.

Sobre el particular, Van Rhee da dos ejemplos de que así es. En primer lugar, el ejemplo de la Confederación Helvética. Desde el 19 de diciembre de 2008, Suiza tiene un nuevo Código de Proceso Civil, ahora común a todos los rincones. Los redactores del nuevo Código destacan que este no está influenciado por alguna experiencia extranjera, sino que resulta simplemente de una “tradicción suiza pura”. Este Código contiene solo 408 artículos y está dividido en 4 partes: Parte 1 – Disposiciones generales; Parte 2 – Disposiciones especiales; Parte 3 – Arbitraje; Parte 4 – Disposiciones finales. Las partes están divididas en títulos, los títulos en capítulos y estos en secciones.

El Capítulo 1 del Título 3 de la Parte 1 versa sobre los principios del proceso, así, en el numeral 7 del artículo 52º se

⁵² VAN RHEE (2008: 13).

⁵³ VAN RHEE (2008: 20).

señala el comportamiento de acuerdo a la buena fe; en el artículo 53º, el derecho de audiencia; en el artículo 54º, el principio de publicidad; en el artículo 55º, el principio dispositivo y reserva del principio inquisitorio; en el artículo 56º, la interpelación por el tribunal; en el 57º, la aplicación de oficio del derecho; y, en el artículo 58º, la correspondencia entre lo pedido y lo decidido y reserva de no vinculación de las conclusiones de las partes.

Al respecto, cabe destacar, sobre todo, los artículos 55º y 58º en los cuales se consagra de una forma clara el principio dispositivo y que muestran que en Suiza el principio de autonomía de las partes no está moribundo como entre nosotros.

El artículo 55º establece lo siguiente:

“Las partes deben deducir en el juicio los hechos en virtud de los cuales fundamentan sus petitorios e indicar los medios de prueba. Son exceptuadas las disposiciones legales en lo referido a la fijación de los hechos y la asunción de las pruebas de oficio”.

A su vez, el artículo 58º dispone que:

“El juez no condena una parte más allá o en cosa diversa de lo que hubiese sido pedido, ni menos de lo que hubiese sido reconocido por la contraparte. Son exceptuadas las disposiciones legales según las cuales el juez no está vinculado a las conclusiones de las partes”.

Van Rhee ofrece también como ejemplo a Croacia. En la mayoría de los países del antiguo *Bloque del Este* el juez era activo, muy activo incluso, y ocupaba una posición paternal y

educativa en el proceso que dirigía formal y materialmente, aun contra las partes o más allá de ellas⁵⁴. El proceso estaba orientado hacia el descubrimiento de la verdad objetiva o material, y el juez podía disponer de cualquier medio de prueba para decidir el caso con justicia. En palabras de Dmitry Maleshin, “*soviet civil procedure (1917-1991) was radically inquisitorial*”⁵⁵.

Pues bien, después de la caída del muro de Berlín, del colapso de la Unión Soviética y de la desaparición de los gobiernos socialistas en las llamadas democracias populares, el activismo judicial fue encarado con sospecha, volviéndose particularmente difícil demostrar que la cooperación y la dirección del proceso en los litigios civiles no estaban relacionadas con el tipo de juez de los antiguos países socialistas. Por esto, el activismo judicial pasó a ser visto como un elemento retardador de los procesos y causa de vulneración de la garantía de un proceso decidido en un plazo razonable.

Así ocurrió en Croacia, que formó parte de la antigua República Socialista Federativa de Yugoslavia y que, a partir de la reforma de 2003 del Código do Proceso Civil, pasó, por

⁵⁴ BERMAN (1967: 330 ss. *maxime* 340-342). Cfr. también CALAMANDREI (1947:321 ss), que considera que “tal como el ejercicio de los derechos subjetivos sustantivos, así también el ejercicio de la acción judicial es considerado una función social, al cual el privado no puede libremente sustraerse con inercia o renuncia, sin que su lugar sea ocupado por el ministerio público, en observancia del interés público” (326) y CAPPELETTI (1969: 60 y 74), que pone de relieve la “verdad objetiva” es considerado el principio fundamental e inderogable de cualquier proceso civil “socialista” y que los derechos subjetivos privados solo son [eran] tutelados bajo la condición de que no contrasten con el interés público (intereses condicionalmente protegidos) y configuren también como *intereses ocasionalmente protegidos*.

⁵⁵ MALESHIN (2017:16).

ejemplo, a prohibir la obtención y producción de pruebas *ex officio*⁵⁶.

Como reacción al periodo anterior, dominado por la *Untersuchungsma-xime*, los países que pertenecían al sistema socialista, actualmente, contribuyen a un favorecimiento de la autonomía de las partes⁵⁷.

Pero, además de estos ejemplos, puedo agregar el caso de Rusia. Uno de los importantes principios del moderno proceso civil ruso es la naturaleza adversarial del proceso. El artículo 123º, numeral 3, de la Constitución de la Federación Rusa de 1993 establece que los procesos judiciales deben ser regulados con base en la controversia y en la igualdad de las partes. En consecuencia, el artículo 12º, numeral 1, del Código de Proceso Civil de 2003 dispone que la justicia en las acciones civiles será administrada con base en su naturaleza adversarial y en la igualdad de las partes.

Esto quiere decir que las partes solo pueden competir en el tribunal si tuviesen un estatuto de igualdad en defensa de sus derechos e interés legítimo en la introducción de las pruebas en el juicio. Por otro lado, el código no eleva, en

⁵⁶ Contraponiendo una visión que contradice, en la práctica del proceso, esta evolución, véase UZELAC (2011: 377-396).

⁵⁷ RESHETNIKOVA (2013. 1 (1):39-45), compara el proceso adversarial de Rusia regulado en la Reforma Judicial de 1864 con el actual Código de Proceso, para concluir que este (que consagra la teoría de *riesgo procesal*, basada en la premisa de que al escoger su forma de actuación, la parte que tiene derechos y obligaciones actúa de una forma independiente y asume los riesgos asociados con esta actuación, pudiendo tener que afrontar consecuencias negativas) profundizó aquella naturaleza adversarial. Disponible en: <https://doi.org/10.17589/2309-8678-2013-1-1-39-45>.

ninguna norma, el descubrimiento de la verdad como fin del proceso, siendo el principio dispositivo su principal motor⁵⁸.

Siendo así las cosas, puedo gustosamente compartir la opinión de van Rhee cuando afirma que, ante semejante evolución del proceso civil, “no se puede hablar de una subida de nivel respecto de los poderes de gestión de los jueces, sino más bien de un movimiento cíclico en virtud del cual el énfasis es dado temporalmente a la autonomía de las partes, y después, una vez más, a los poderes de gestión de los jueces”⁵⁹.

La experiencia procesal de los países que adoptaron el modelo soviético de proceso civil ilustra bien el peligro de incrementar los poderes inquisitivos del juez, tanto de un lado como del otro. Así, existe un peligro viniendo de arriba, en tanto forma parte de este incremento que, después de ser concedidos estos amplios poderes a los jueces, el poder político luego se apresure en reconocer que los jueces “no pueden andar libremente” y que por esto es necesario controlarlos, aunque ello represente un ataque a su independencia. Y, existe un peligro viniendo de abajo, en tanto la postura activista de los magistrados no raramente conduce a no responsabilizar a las partes y a sus abogados, quienes suprimen de buena voluntad cualquier iniciativa, más allá de lo estrictamente necesario.

Tenemos entonces que la idea de que “el papel del juez-árbitro se encuentra *definitivamente* superado” está ella misma superada y debe ser revisada⁶⁰.

⁵⁸ MALESHIN (2017: 17-20), considera el artículo 12º, 2, del Código de Proceso Civil como una reminiscencia del inquisitorio.

⁵⁹ VAN RHEE (2008: 22).

⁶⁰ UZELAC (2017:22).

6. El *case management* a la portuguesa

El artículo 6^o⁶¹ señala lo siguiente: “1. Corresponde al juez, sin perjuicio de la carga de impulso especialmente impuesta a las partes por la ley, dirigir activamente el proceso y velar por su marcha celeré, promoviendo de oficio las diligencias necesarias para la normal continuación de la acción, recusando lo que fuese impertinente o meramente dilatorio y, luego de oídas las partes, adoptando mecanismos de simplificación y agilización procesal que garanticen la justa composición del litigio en un plazo razonable. 2. El juez dispone de oficio la suplencia ante la falta de presupuestos procesales susceptibles de subsanación, determinando la realización de los actos necesarios para la regularización de la instancia o, cuando la subsanación dependa de un acto que deba ser realizado por las partes, invitando a estas a realizarlo”.

Léase en la Exposición de Motivos de la Propuesta de Ley nº 113/XII, lo siguiente: “Se mantiene y se refuerza el poder de dirección del proceso por el juez y el principio inquisitorio (de particular importancia en la eliminación de las facultades dilatorias, en la activa suplencia de la generalidad de defectos de presupuestos procesales, en la instrucción de la causa y en la efectiva y activa dirección de la audiencia)”; “es importante para el proceso común el principio de gestión procesal, consagrado y analizado en el ámbito del régimen procesal experimental, otorgando al juez un poder autónomo de dirección activa del proceso, pudiendo determinar la adopción de los mecanismos de simplificación y agilización procesal que, respetando los principios fundamentales de igualdad de las partes y del contradictorio, garantizan la resolución del litigio en un plazo razonable. No obstante, sin descuidar una visión

⁶¹ Serán de la Reforma de 2013 del Código de Proceso Civil los artículos ulteriormente citados sin alguna otra mención.

participativa del proceso, se establece que tales decisiones sean antecedidas de la audición de las partes”.

Aquel artículo corresponde a los artículos 27º y 28º del Decreto nº 12.353, del 22 de setiembre de 1926, con la modificación del Decreto nº 13.979, del 25 de julio de 1927, a los artículos 14º y 15º del decreto nº 21287, del 26 de mayo de 1932, al artículo 266º del CPC/1939, con las modificaciones introducidas por la reforma de 1961, a los numerales 1 y 2 del artículo 265º de la reforma del 95/96 y al artículo 2º, literal c), del RPE.

Si comparamos el numeral 1 de este artículo 265º con el nuevo artículo 6º, numeral 1, verificamos que este último solo agrega que corresponde al juez “dirigir activamente el proceso” y, “oídas las partes, adoptando mecanismos de simplificación y agilización procesal” (deber previsto en el artículo 2º, literal c) del RPE), siendo que el numeral 2 de la misma disposición normativa es ahora el numeral 2 con la precisión de que el juez “*dispone de oficio la suplencia ante la falta de presupuestos procesales*” en lugar de “*dispone, incluso de oficio, la suplencia*”, queriendo indicar “que la intervención del juez en el dominio de la gestión procesal es algo inherente a sus funciones y que no carece de impulso alguno en este sentido”⁶², y que procesalmente puede ahora invitar a las partes a realizar los actos necesarios para la regularización de la instancia y no solo cuando esté en cuestión la modificación subjetiva de la instancia.

El epígrafe del precepto es *deber de gestión procesal*; y, a pesar de que fue incluido en un título dedicado a las disposiciones y principios fundamentales, resulta extraño que este principio no haya sido así considerado.

⁶² PIMENTA (2018: 30).

La explicación radica en que se pretendió alcanzar dos objetivos: “Primero queda clara la idea de que el juez está (él mismo) vinculado a dirigir bien el proceso, siendo esta una de las vertientes que completan su actuación. Segundo, la idea de que la gestión procesal tiene naturaleza instrumental frente a los principios estructurantes del proceso”⁶³.

Hacer pasar una axiología por una deontología solo se comprende con la intención mal disfrazada de atrapar a los jueces en las mallas de un deber de conducta a través de una disposición, cosa que no sucedería con la referencia a un principio que no presenta una tan grande dimensión prescriptiva. Decir que el deber gerencial es instrumental frente a estos principios poco agrega, si la afirmación no fuese acompañada de la indicación de estos principios y de los objetivos a ser alcanzados mediante su empleo. Todo instrumento es medio y todo medio solo es legítimo en función de los fines a los que se destina.

Parece que el legislador habría considerado como estructurantes los siguientes principios: *el principio dispositivo, el principio del contradictorio, el principio de igualdad, el principio de cooperación y el principio inquisitorio*⁶⁴.

Sería interesante que se explicase cómo se concatenan tales principios y cómo en relación a estos se manifiesta la instrumentalidad que se reserva para el deber de gestión procesal.

⁶³ CORREIA, PIMENTA y CASTANHEIRA (2013: 24). Estos autores fueron miembros de la Comisión de Revisión del Proceso que elaboró la reforma del 2013, por lo que su opinión, ante la ausencia de actas, tiene interés y ayuda para comprender las soluciones consagradas.

⁶⁴ PIMENTA (2018: 13 ss).

Sin embargo, la *voluntas legis* no es la *voluntas legislatoris*. Ello quiere decir que “la ley, una vez formada, se separa del legislador, ganando consistencia autónoma; y, más que esto, se torna una entidad *viva* y no solo un cuerpo inanimado, o un mero hecho histórico ‘cerrado y concluido’”⁶⁵.

El ordenamiento jurídico está constituido por reglas, principios y cláusulas generales⁶⁶.

Los principios presentan las siguientes cuatro características:

- i) Los principios no son válidos sin excepción y pueden estar entre sí en oposición o contradicción;
- ii) Los principios no tienen la pretensión de exclusividad (en el sentido que la misma consecuencia puede derivar de principios diversos);
- iii) Los principios ostentan su sentido propio solo en una combinación de complementación y restricción recíproca;
- iv) Los principios requieren, para su realización, de una concretización a través de subprincipios y valores singulares, con contenido material propio⁶⁷.

⁶⁵ ANDRADE (1963: 16).

⁶⁶ Para la distinción entre reglas, principios y cláusulas generales, de entre la inabarcable bibliografía, más allá de las obras clásicas de Dworking, *Taking Rights Seriously* (1977), y de Alexy, *Theorie der Grundrechte* (1986), vide v.g. *Principi e Clausole Generali nell'Evoluzione dell'Ordinamento Giuridico*, a cura di Giovanni D'Amico (2017).

⁶⁷ CANARIS (1989: 88 ss). Canaris define sistema “como un orden teleológico de principios generales de derecho” y su pensamiento puede integrarse en la corriente llamada jurisprudencia de valoración, LAMEGO (2018: 266 y ss.) Sobre el sistema abierto de Canaris además de la introducción de

Me parece importante subrayar esta última característica. En mi opinión, la formulación normativa del artículo 6º no es una cláusula general ni es de aplicación directa⁶⁸. El principio de gestión procesal es un verdadero principio, una norma completa de aplicación condicionada en su desarrollo por otra *fattispecie*.

Pero, no resulta de cualquier regla del ordenamiento la aplicación directa de tal regla. Las directrices sobre el modo de cómo los jueces deben decidir los litigios son las que se encuentran en la constitución republicana de 1976 y en la ley. Como dice José Lamego, estas normas “no pueden ser descartadas con base en construcciones de metodología jurídica o mediante la invocación de criterios de juridicidad supralegal de elaboración doctrinal”⁶⁹.

La legalidad, “eje en torno del cual giró la peripecia teórica del enorme profesional que fue Piero Calamandrei” (Perfecto Ibáñez), es una condición de la libertad: puede haber un ordenamiento constitucional que sea legalista y no liberal, mas no lo inverso; “con la legalidad no hay aún libertad, pero esta no puede existir sin aquella”⁷⁰.

Por otro lado, en las lapidarias palabras de R. von Ihering: “enemiga de la arbitrariedad, la forma es hermana gemela de la libertad; es el freno que detiene a los que quieren convertir la libertad en licencia, la que la contiene y protege. El pue-

A. Menezes Cordeiro a esta obra de la cual es también el traductor, LOSANO (2002: 261-291).

⁶⁸ Contrario a FREITAS (2018: 81) y CASANOVA (2014: 11 ss).

⁶⁹ LAMEGO (2018: 296).

⁷⁰ CALAMANDREI (2016: 32).

blo que ama la libertad comprende intuitivamente que la forma no es un yugo, sino la guardiana de su libertad”⁷¹.

Por esto, defender sin medida orientaciones antilegalistas y antiformalistas es defender el activismo judicial y, en último análisis, restarle al legislador democrático la primacía en la concretización de las directrices constitucionales⁷².

El artículo 6º, numeral 1, comienza por exceptuar la carga de impulso procesal impuesto por ley a las partes: “*sin perjuicio de la carga de impulso especialmente impuesto por la ley a las partes.*” Se trata de un “operador lingüístico” que quiere dar a entender que se exceptúa un régimen especial en relación al cual la norma en referencia tiene primacía⁷³.

La causa del proceso es un *conflicto de intereses*, inherente a la convivencia entre los hombres. El término *conflicto* corresponde aquí a un verdadero entrechoque o a la “imposibilidad de dar satisfacción simultánea y cabal a todos los intereses concurrentes, hasta por la natural escasez de los medios disponibles”⁷⁴. A su vez, el término *intereses* “es tomado en un sentido completo –no solo material y privatista. Alude también a exigencias o deseos de la más pura idealidad, así como a sim-

⁷¹ VON IHERING (1997: 213).

⁷² LAMEGO (2018: 270), afirma con buenos argumentos que “los modelos de aplicación del Derecho que privilegian criterios de justicia “material” en detrimento de la vinculación del juez a la ley, representan un debilitamiento de las cualidades formales y racionales del Derecho moderno; legitiman el activismo judicial, consustanciando una tendencia de transición del Estado legislador parlamentario hacia un ‘Estado de jueces oligárquico’”.

⁷³ MACHADO (1983: 107, nota 1).

⁷⁴ ANDRADE (1973: 12-13).

ples intereses particulares e intereses públicos de cualquier trascendencia”⁷⁵.

Desencadenado un desacuerdo, estando prohibida la autodefensa (artículo 1º), y alejada la posibilidad de una auto-composición, directa o indirecta, de la disputa, queda a los particulares el recurso a los tribunales para poner fin al conflicto (artículo 2º). Surge entonces un litigio, que es la expresión judicial de un desacuerdo⁷⁶.

A las partes corresponde la iniciativa del proceso (artículo 3º, numeral 1). Propuesta la acción se inicia la instancia, y el desacuerdo pasa a conferir sustancia al proceso, que es al mismo tiempo forma (la instancia) y materia (el litigio) (artículo 259º, numeral 1).

Asimismo, corresponde a las partes definir la materia litigiosa, exponer los hechos esenciales que constituyen la causa de pedir y las razones de derecho que sirven de fundamento a la acción y formular el pedido (artículos 5º, numeral 1, y 552º, numeral 1, literales d) y e)). En este sentido, el litigio puede tomarse como sinónimo de objeto de la acción.

Tanto la forma como la sustancia son evolutivas y no se confunden. El litigio está incluido en la instancia, pero no se diluye en esta. Aquel devenir procesal puede ser controlado, tanto respecto del continente como respecto del contenido, por las partes o por el juez.

⁷⁵ ANDRADE (1973: 12-13).

⁷⁶ ALVARADO (2004: 23 ss). El autor entiende “por *litigio* la *simple afirmación*, en el plano jurídico del proceso, de la existencia de un conflicto en el plano de la realidad social, *aunque de hecho este no exista*”. El litigio se distingue de la *controversia* por ser esta la efectiva discusión operada en un proceso respecto del litigio que lo origina.

El actual proceso civil portugués está dominado por el principio del control del proceso por el juez.

Este control no es solo formal, sino también material. Después de instaurada la acción, el proceso no se asemeja al “mecanismo de un reloj dañado, que debe ser sacudido y empujado para que se mueva, aunque sea por breves momentos”, de lo que nos hablaba con ironía Menger⁷⁷. Actualmente, solo cuando la *ley especial* lo impusiese, es que las partes tienen la carga de impulso procesal; correspondiendo al tribunal “dar cuerda” al mecanismo procesal y conducir el proceso, de manera forzada si fuese necesario, hasta la sentencia.

El *control material* es reflejo de los principios inquisitorio y de cooperación, siendo este instrumental en relación a aquel⁷⁸. Por otro lado, el *control formal* resulta del principio de gestión procesal, que es, como vimos, autónomo.

El artículo 6^o impone al juez tres deberes:

- i) El de dirigir activamente el proceso;
- ii) El de disponer su marcha celeremente;
- iii) El de disponer su subsanación ante la falta de presupuestos procesales.

El primer deber se desdobra en tres:

- a) El de promover las diligencias necesarias para la normal continuación de la acción;
- b) El de rechazar lo que fuese impertinente o meramente dilatorio;

⁷⁷ MENDER (1998: 149).

⁷⁸ MENDONÇA (2019: 9-53).

- c) El de adoptar mecanismos de simplificación y agilización procesal que garanticen la justa composición del litigio en un plazo razonable.

El segundo deber es:

d) corolario de la garantía del derecho a una decisión en un plazo razonable o del principio de economía procesal.

El tercer deber se puede traducir en dos acciones distintas:

- e) En determinar la realización de los actos necesarios para la regularización de la instancia;
- f) En invitar a las partes a realizar los actos necesarios para la subsanación de la instancia.

Como explica Canaris, justamente porque los principios no son normas (reglas), no son pasibles de aplicación inmediata, “debiendo primero ser normativamente consolidados o ‘normativizados’”⁷⁹; surgen como consecuencia subprincipios y “nuevos puntos de vista valorativos autónomos”⁸⁰.

El juez no permanece de brazos cruzados ante el desarrollo de la actividad procesal de los litigantes, pues es quien dirige el proceso. Esto quiere decir que la dirección del proceso está en sus manos; no obstante, dicha dirección no puede ser cualquiera, sino que tiene que ser *activa, dinámica, informada y participativa*. Se pretende como un juez gestor a quien le son abiertas amplias posibilidades de conducción eficiente y célere del

⁷⁹ CANARIS (1989: 96 ss).

⁸⁰ CANARIS (1989: 99).

proceso, sustituyendo la actividad de las partes y ejerciendo influencia decisiva sobre la estructuración y marcha del proceso.

Por esto, el juez tiene desde luego un *poder de impulso*, esto es, de ordenar y dar seguimiento a todo lo que fuese necesario para el desarrollo de la acción. Por otro lado, le es confiado un *poder de disciplina*, es decir, corresponde al juez corregir los movimientos de las partes.

Como explicaba José Alberto dos Reis, “corresponde al juez coordinar y disciplinar los movimientos de las partes, estimulándolos cuando son deficientes y reprimiéndolos cuando son excesivos. Y así, al poder de ordenar de oficio diligencias útiles de las cuales las partes se abstuviesen, se contraponen el poder de impedir las diligencias inútiles que las partes requiriesen”⁸¹.

El tiempo del proceso está fijado por el legislador. En ese sentido, por regla general, la ley impone un ritmo procesal, estableciendo plazos para la realización de los actos que “funcionan en el proceso como garantía del interés público, en la medida en que favorece la celeridad de la decisión de los litigios y el interés particular, asegurando a las partes el tiempo necesario para la afirmación y defensa de sus derechos”⁸². Aquel ritmo se traduce en la existencia de plazos legales que se imponen tanto al ejercicio del derecho de acción, como al desarrollo de la instancia.

Acogiendo la distinción propuesta por Soraya Amrani-Mekki, podemos distinguir esta *regulación del tiempo del proce-*

⁸¹ REIS (1939: 163) (1946: 12).

⁸² BASTOS (1999: 211-212).

so, que presupone un tiempo impuesto desde lo “alto”, con el fin de permitir la ejecución de una política jurídica y procesal, de la *regulación del tiempo del proceso* que busca adaptar el ritmo del proceso a las circunstancias de cada caso y que puede resultar tanto de la actividad del juez como de las partes. De este modo, la regulación del tiempo del proceso implica un tiempo impuesto por ley; mientras que, la regulación, un tiempo adaptado por el juez o por las partes.

Claro está que, para una visión publicista, el juez está mejor ubicado para administrar o regular el tiempo del proceso⁸³.

No nos interesa aquí considerar la regulación del tiempo del proceso, sino la regulación de este tiempo.

De acuerdo con el artículo 138º, numeral 1, el plazo procesal, es decir, el periodo que ha de transcurrir entre dos extremos (*dies a quo* y *dies ad quem*) para que se produzca un determinado efecto procesal⁸⁴, puede ser establecido por ley o fijado por el despacho judicial.

Como mencioné, el primero constituye la regla; sin embargo, existen excepciones previstas en los siguientes artículos:

- En el artículo 48º, numeral 2 - fijación de plazo dentro del cual se debe suplir la falta, insuficiencia e irregularidad del mandato;

⁸³ AMRANI - MEKKI (2002: 23 ss).

⁸⁴ REIS (1945: 53/54).

- En el artículo 49º, numeral 2 – fijación del plazo de ratificación del patrocinio ejercido a título de gestión de negocios;
- En los artículos 166º, numeral 1, y 168º, numeral 2 – fijación de plazo para consulta del proceso y su prórroga;
- En el artículo 171º, numeral 3 – fijación del plazo para emisión de copia certificada;
- En el artículo 176º, numeral 3 – fijación del plazo para el cumplimiento del exhorto por el juez exhortante;
- En el artículo 429º, numeral 1 – designación del plazo para la presentación de documentos en poder de la parte contraria;
- En el artículo 432º, numeral 1 – establecimiento del plazo para la presentación de documento en poder de tercero;
- En el artículo 478º, numeral 1 – fijación del inicio de la pericia;
- En los artículos 478º, numeral 2, y 483º – fijación del plazo para la presentación de informe pericial y su prórroga;
- En el artículo 569º, numerales 4 y 5 – prórroga del plazo para la contestación;
- En el artículo 586º – prórroga del plazo de la réplica;

- En el artículo 590º, numerales 2 y 3 – fijación del plazo para la suplencia o corrección de vicio de los escritos de alegación [articulados] y para la presentación de la alegación perfeccionada.

Por otro lado, son contados los casos en los que el tiempo del proceso puede ser regulado por las partes, como es la previsión del artículo 141º, numeral 2, que permite la prórroga de los plazos legales, pero por una sola vez e igual periodo, por acuerdo de las partes; y la del artículo 272º, numeral 4, referida a la suspensión de la instancia por el periodo máximo de tres meses, en las mismas condiciones.

Entonces, puede concluirse fácilmente que el juez es quien regula el ritmo del proceso, actividad no exenta de la crítica de constituir una intrusión exagerada en un asunto privado.

En especial en la fase de condensación, constituyen manifestación del deber de gestión procesal, en la vertiente de dirección formal positiva, los siguientes supuestos:

- La posibilidad de que el juez remita el proceso a una mediación, siempre que ninguna de las partes se oponga a ello (artículo 273º, numeral 1);
- La posibilidad de que el juez realice un intento de conciliación entre las partes en cualquier etapa del proceso (artículo 594º, numeral 1);
- La emisión de despacho regulador en los términos del artículo 595º, numeral 1, literal a), hubiese o no sido convocada la audiencia previa (artículos 591º, nume-

ral 1, literal d), 593º, numerales 1 y 2, literal a), y 597º, literal c));

- La emisión de despacho para identificar el objeto del litigio y para enunciar los temas de prueba (artículos 591º, literal f), 596º, numeral 1, y 597º, literal e));
- La programación y calendarización de la audiencia final (artículos 591º, numeral 1, literal g), y 593º, numeral 2, literal d);
- En la secuencia de la programación efectuada, corresponde al juez en aquella audiencia dirigir los trabajos, garantizar que transcurran de acuerdo con la programación definida y ejercer todos los poderes necesarios para tornar útil y breve la discusión, así como asegurar la justa composición de la causa (artículo 602º; cfr. también artículo 150º).

En lo que respecta al deber de corrección o de disciplina se resalta, inicialmente, el poder del juez, *inaudita altera parte*, para erradicar la acción desde su nacimiento, con fundamento, entre otros, en la ocurrencia de excepciones dilatorias insubsanables y que el juez deba conocer de oficio (artículo 590º, numeral 1).

Se pueden señalar en este caso los siguientes supuestos:

- La incompetencia absoluta del tribunal, salvo la proveniente de exclusión de tribunal arbitral voluntaria o de transgresión de pacto privativo de jurisdicción (artículos 97º, numeral 1, 99º y 577º, literal a));
- La ineptitud de la petición inicial (artículo 186º);

- El error en la forma del proceso, cuando no pudiesen ser aprovechados los actos realizados para encaminarlo (artículos 193º y 577º, literal b));
- La falta de personalidad judicial de alguna de las partes fuera de los casos en los que la ley prevé que sea subsanable (artículos 14º y 577º, literal c));
- La ilegitimidad de alguna de las partes, siempre que no tenga fundamento en la falta de intervención de litisconsorte necesario (artículos 261º y 577º, literal c))
- La litispendencia y la cosa juzgada (artículo 577º, literal i)).

En el transcurso del proceso, el juez goza también de poder:

- De rechazo de documentos impertinentes o innecesarios (artículo 443º, numeral 1);
- De denegar el pedido de pericia, si considerase que la diligencia es impertinente o dilatoria (artículo 476º, numeral 1);
- De denegar el pedido de inspección judicial, cuando considere que no se ha verificado su conveniencia (artículo 490º, numeral 1);
- De denegar el pedido de interroga a los testigos en el lugar, en caso que tampoco se verificase el requisito de la conveniencia de tal interrogatorio en el lugar de la cuestión (artículo 501º).

No obstante, este último grupo de poderes engloba poderes de dirección del litigio, no de la instancia, encontrándose fuera de la *fattispecie* del artículo 6º, numeral 1.

Nuestro proceso civil hasta la reforma del 95/96 siempre fue rígido. Aquella reforma introdujo la figura de la adecuación formal y el RPE consagró la agilización y simplificación procesal. Así, pasamos a tener un proceso líquido, es decir, un proceso en el que las formas se desintegran, un proceso que no encuentra puertos seguros y previsibles en los que se detenga, un proceso en el que los actos de la secuencia se diluyen en el propio movimiento de la serie; un proceso en el que la legalidad de los instrumentos destinados a asegurar la consecución de los «bienes» abstractamente garantizados por el derecho sustantivo es sustituida por la competencia incierta y discutible del timonel en lidiar con el imprevisible curso de la «*acqua utile et umile*» (Francisco d'Assis)⁸⁵.

El deber del juez de dirigir activamente el proceso engloba, finalmente, el deber de adoptar mecanismos de simplificación y agilización procesal que garantizan la justa composición del litigio.

Este subprincipio no se confunde con la adecuación formal prevista en el artículo 547º. Tanto es así que el Código siempre se refiere por separado a la adecuación formal y a la simplificación o agilización procesal, en los términos previstos en el numeral 1 del artículo 6º y en el artículo 547º (artículos 591º, numeral 1, literal e), 593º, numeral 2, literal b), 597º, literal d) y 630º numeral 2).

⁸⁵ MENDONÇA (2008: 108). NIETO (2007: 202), recuerda que de un derecho sólido, pasamos hacia un derecho flexible (Jean Carbonnier) después hacia un derecho dúctil (Gustavo Zagrebelsky) y luego hacia un derecho líquido, y ya es posible hablar de un derecho evaporado.

De esto se dieron cuenta Pais do Amaral⁸⁶ y Elizabeth Fernández⁸⁷. Sin embargo, no me parece que el criterio de distinción entre las medidas de gestión procesal y de adecuación formal resida en la circunstancia de que aquellas sean “comandadas por la necesidad de obtener la justa composición del litigio en un plazo razonable, y estas sean determinadas por la necesidad de componer este litigio independientemente del tiempo que esta composición demore, mediante una tramitación o un procedimiento equitativo adecuado a las especificidades de la misma”, como sostiene esta última autora.

Esto se debe a que la justa composición del litigio es el fin de nuestro proceso civil entendido en su totalidad compleja, siendo que el contenido de lo que es justo es, en nuestro modelo, lo materialmente verdadero (artículo 411^o). La adecuación formal no puede dejar de tener en cuenta que la construcción de la forma adecuada está subordinada a los dictámenes de un proceso equitativo que postula una decisión en un plazo razonable y que es a través de la verdad que se llega, más temprano que tarde, a la justicia.

El artículo 547^o es una cláusula general y no un principio, esto es, contiene tan solo una directriz dirigida al juez, concediéndole un instrumento para la construcción de la forma ajustada a las especificidades de la causa. Se trata de una técnica de formación judicial de la regla concreta a aplicar al caso específico, sin un modelo de decisión preconstituido por una *fat-tispecie* normativa abstracta⁸⁸.

Siendo así las cosas, la simplificación procesal, que implica una tramitación más leve que la prevista en la ley, o la agiliza-

⁸⁶ AMARAL (2018: 25).

⁸⁷ FERNÁNDEZ (2014: 44).

⁸⁸ MENGONI (2011: 170).

ción procesal, que implica mayor dinamismo o disminución de los actos procesales, terminan por no tener casi ninguna traducción práctica, siendo difícil identificar casos donde tengan concretización, más allá de las hipótesis en las que el juez puede agilizar el proceso determinando la separación de causas que se encuentran reunidas en un único proceso (artículos 37º, numeral 4, y 266º, numeral 5) o abreviar la propia decisión (artículo 652º, numeral 1, literal c) y 656º).

La ley quiere, como siempre quiso, que la justicia sea pronta, ya que justicia atrasada se arriesga a ser justicia negada.

Sin embargo, justicia célere no es justicia precipitada o justicia acelerada. José Alberto dos Reis, por ejemplo, siempre llamó la atención hacia la necesidad de conciliar el interés de la rapidez con el interés de seguridad, y hacia el riesgo de que la velocidad excesiva compromete el interés superior del triunfo de la justicia⁸⁹. Manuel de Andrade, su sucesor en Coimbra en la cátedra de Proceso Civil, afirma lapidariamente que las dilaciones inevitables del rito procesal “constituyen un precioso resguardo contra la falibilidad de las decisiones judiciales, lo que da, consecuentemente, mayor prestigio y virtud pacificadora”⁹⁰.

El artículo 20º, numeral 4, de la CRP establece que *todos tienen derecho a que una causa en la que intervengan sea objeto de decisión en un plazo razonable y mediante un proceso equitativo*.

⁸⁹ REIS (1946: 12-14).

⁹⁰ ANDRADE (1973: 15).

A su vez, el artículo 2º, numeral 1, del CPC señala que *la protección jurídica a través de los tribunales implica el derecho de obtener, en un plazo razonable, una decisión judicial que aprecie, con fuerza de cosa juzgada, la pretensión regularmente deducida en el juicio, así como la posibilidad de conseguir su ejecución*⁹¹.

Se acoge el derecho a la decisión de la causa en un plazo razonable, lo que apunta hacia la necesidad de asegurar un *plazo adecuado*⁹², lo que no significa que este plazo esté declarado en términos precisos y exactos. Como aclaran J.J. Canotilho y Vital Moreira, “la ‘razonabilidad’ o ‘no razonabilidad’ del plazo no puede fijarse *a priori*, pudiendo y debiendo recurrirse a *topoi* interpretativos (complejidad del proceso, comportamiento del recurrente y de las autoridades del proceso, modo de tratamiento del asunto por las autoridades judiciales y administrativas, y consecuencias para las partes)”⁹³.

Sobre el particular, *razonable* es un término que “expresa una exigencia de equilibrio en el cual sean mezcladas armoniosamente, por un lado, la exigencia de una justicia administrada sin retrasos y, por el otro, la exigencia de una justicia no precipitada y sumaria”⁹⁴.

Cuando el artículo 6º, numeral 1, estipula que el juez debe procurar la marcha celeré del proceso y establece como fin de los deberes comprendidos en la gestión procesal garantizar la justa composición del litigio en un plazo razonable está siendo

⁹¹ Es obligatorio citar también los artículos 8º y 10º de la Declaración Universal de los Derechos del Hombre de 1948, el artículo 6º, § 1º, de la Convención para la Protección de los Derechos y las Libertades Fundamentales de 1950 y el artículo 14º, § 1º, del Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos de 1966.

⁹² CANOTILHO y MOREIRA (2007: 417).

⁹³ CANOTILHO y MOREIRA (2007: 418).

⁹⁴ TROCKER (2001: 407).

tautológico, pues en ambas expresiones se está concretizando la exigencia de un *proceso sin dilaciones indebidas* y el principio de la economía procesal.

Francesco P. Luiso, por ejemplo, entiende que el artículo 111^o de la Sección II de la Constitución italiana, cuando prevé la garantía del plazo razonable del proceso, está garantizando constitucionalmente un principio fundamental del proceso: el de *economía procesal*⁹⁵.

Dicha opinión es compartida por Luigi Paolo Comoglio, para quien este principio, estrechamente ligado a las modernas ideologías de la “publicidad”, “democratización” y “socialización” del proceso, actúa y opera a dos niveles: a) por un lado, como directiva programática y disciplinaria de esencial importancia para el legislador; b) por otro, como fundamental criterio-guía y parámetro de orientación del juez en el ejercicio de sus reforzados poderes de dirección, formal o material, que tienden hacia la racionalización, concentración y aceleración del proceso⁹⁶.

Por consiguiente, este principio faculta al juez al ejercicio de adecuados poderes de control destinados a prevenir y, de ser necesario, reprimir eventuales abusos del proceso, por cualquiera de las partes⁹⁷.

Finalmente, en lo que respecta a la subsanación de los presupuestos procesales, conviene distinguir los casos en los que la subsanación es determinada de oficio por el juez de aquellos en los que a la iniciativa de invitación por el juez le

⁹⁵ LUIISO (2000: 37). Cfr. también LUGO (2005:35).

⁹⁶ COMOGLIO (2001: 30) y (1980: 3 ss).

⁹⁷ COMOGLIO (2001: 32).

sigue la realización del acto de la parte, su representante o curador o tercero titular del poder de autorizar o consentir⁹⁸.

Son ejemplos de la primera hipótesis, los que se señalan a continuación:

- Resolución que ordena la citación de la administración principal de las sucursales, agencias, filiales, delegaciones o representaciones, para la subsanación de la falta de personalidad judicial (artículo 14^o);
- Resolución que ordena la citación de quien deba representar al demandado o notificación al padre preterido (artículos 28^o y 27^o, numeral 3, respectivamente).

Y, constituyen ejemplos de la segunda hipótesis, los siguientes:

- El caso de subsanación de incapacidad judicial o de irregularidad de representación (artículo 27^o, numeral 1);
- El caso de subsanación de la falta de autorización o de deliberación (artículo 29^o, numeral 1);
- El caso de subsanación de la falta de consentimiento conyugal (artículo 34^o, numeral 2);
- El caso de subsanación de *coligação*⁹⁹ ilegal (artículo 38^o, numeral 1);

⁹⁸ FREITAS (2013: 157-159).

- El caso de suplencia ante la falta, insuficiencia e irregularidad del mandato judicial (artículos 41º y 48º).

Por tanto, gestión procesal significa en nuestro derecho procesal tres cosas: *dirección formal, economía procesal y subsanación de los presupuestos procesales*.

Este principio, como dijimos, no es instrumental con relación a los principios estructurantes arriba indicados, pero se articula con estos, combinándose y restringiéndose recíprocamente. Entonces, no debe sorprender que la vulneración de los principios del contradictorio e igualdad, sin los cuales no existe siquiera proceso, enmarquen y delimiten el ejercicio de la gestión procesal, cuyo incumplimiento constituye nulidad, sin recurso, sujeta al régimen general de los artículos 195º y 199º, constituyendo aquella vulneración fundamento de recurso de las resoluciones de agilización y simplificación procesal en los términos del artículo 630º, numeral 2.

A continuación señalaré dos notas finales para aclarar que: a) como se intentó demostrar, el deber de gestión procesal no alcanza a poderes de dirección material del proceso y, en esta medida, no se confunde con el principio inquisitorio (artículo 411º) ni con el de cooperación (artículo 7º)¹⁰⁰. Por tal motivo, no estoy de acuerdo con Mariana França Gouveia¹⁰¹, Miguel Mesquita¹⁰² y Paulo Ramos de Faria¹⁰³; b) el deber de ges-

⁹⁹ Nota del traductor: El término *coligação* presupone la existencia de pluralidad de partes y simultaneidad de pretensiones, siendo diferente al litisconsorcio.

¹⁰⁰ FREITAS y ALEXANDRE (2014: 22/23) y (2017: 207).

¹⁰¹ GOUVEIA (2007:142), defendiendo que el deber de gestión del proceso debe ser aún un deber vinculado al mérito y a la verdad material.

¹⁰² MESQUITA (2013: 129-151) y (2015: 78-108) (defendiendo, *passim* deberes de gestión material como ejercicio del poder/deber y gestión procesal).

tión procesal tampoco se confunde con el *deber de administrar justicia* previsto en los artículos 152º, numeral 1, y 202º de la CRP, deber equívoco “pues tanto abarca la idea de la función jurisdiccional el no dispensar la actividad de *administración* de los órganos de soberanía ‘tribunales’ (esquemas organizativos, institucionales y gestionarios), como la idea de que ‘decir el derecho’ y ‘aplicar la ley’ se reconduzca, en último término, a la tarea de *administrar justicia*”¹⁰⁴. Aun cuando se corre el riesgo de confundir *administración* y *jurisdicción*, es esta última acepción la que se encuentra en el código de proceso. De acuerdo con José Alberto dos Reis, el deber de administrar justicia consiste “en la obligación de [el juez] emitir *despacho* o *sentencia* sobre materia pendiente y de cumplir, en los términos de ley, las decisiones de los tribunales superiores”¹⁰⁵.

7. Conclusión

Miguel Mesquita termina un artículo, sugestivamente intitolado *Principio de Gestión Procesal: ¿El “Santo Grial” del Nuevo Proceso Civil?*, con las siguientes palabras: “El principio de gestión, concluyendo, puede ser visto como una especie de ‘Santo Grial’ del moderno Proceso Civil, es decir, como un ‘cáliz redentor’ que, *al ser usado por hombres virtuosos y de buen sentido*, respetuosos de los principios básicos de la disciplina, acabará por dar una ‘nueva vida’ y un nuevo sentido a los procesos destinados a la realización del Derecho Privado, contribuyendo, decisivamente, para que alcancemos la ‘Tierra Prometida’ y la siempre deseada: *célere, eficiente y justa composición de los litigios*”.

¹⁰³ FARIA (2010:36 y 49) y FARIA y LOUREIRO (2014: 49 y 60-61) (defendiendo que la gestión procesal puede estar vinculada al mérito de la causa y al descubrimiento de la verdad).

¹⁰⁴ CANOTILHO (2007: 508).

¹⁰⁵ REIS (1948: 282) y (1945: 142-166).

Comprendo la ironía del autor, que sabe bien que un código no se hace en 3 meses y que el admirable mundo nuevo de la justicia no está a la vuelta de la esquina, pero prefiero en este caso la seriedad. En una obra reciente, Antoine Garapon, partiendo de las lecciones dadas por M. Foucault en el Collège de France en los años 1978-1979¹⁰⁶, distingue tres periodos de gobernabilidad que califica a la justicia de *ritual*, *disciplinaria* y *gerencial*, así caracterizados: el primer periodo corresponde al modelo clásico – el de la soberanía. “El delito es visto como una ofensa a la ley común, es decir, a la voluntad soberana, y el papel de la justicia es el de reponer la paz, reafirmar la preeminencia de esta voluntad y reparar majestuosamente la ley por el brillo de su ritual”; el segundo periodo sustituye esta representación por otra, que es la idea de disciplina. “No se trata entonces de juzgar en el sentido clásico, sino de reinsertar y reeducar, lo que tendrá como consecuencia directa conceder a la justicia un equipamiento y medidas que permitan un trabajo social, un acompañamiento psicológico, inclusive psiquiátrico, en favor de los criminales”; el tercer periodo es el de la razón neoliberal. “Contrasta con los dos precedentes en la medida en que pretende organizar la coexistencia entre voluntades libres, mas no subsumiéndolas a la soberanía común ni procurando conformarlas a una disciplina social, sino creando un colectivo a partir del egoísmo individual, gracias a este operador universal que es el mercado y, más profundamente todavía, la competición”¹⁰⁷.

Aunque discrepo en una parte considerable con las ideas de este autor a propósito de la contaminación del proceso civil francés por el modelo gerencial –especialmente cuando apunta a una tendencia para sustituir el “oficio del juez” por el “oficio de las partes”¹⁰⁸, que, a excepción tal vez de Raymond Mar-

¹⁰⁶ FOUCAULT (2004).

¹⁰⁷ GARAPON (2010: 18/19).

¹⁰⁸ GARAPON (2010: 62/63).

tin¹⁰⁹, nadie más con responsabilidad, que yo sepa, defiende en Francia–, no puedo dejar de estar de acuerdo cuando resalta que el derecho y la justicia son los órganos centrales del proyecto neoliberal y que el neoliberalismo hace del derecho privado su constitución y de lo judicial una forma de gobierno.

La gestión de los tribunales y del proceso está seguramente de moda, pero no puede ser más una panacea para el intento de resolución de todos los problemas, sobre todo para confrontar la litigación de masa y la crítica recurrente e inevitable de que la justicia es lenta, ineficaz y costosa¹¹⁰.

La gestión procesal con las características que señalé anteriormente, tiene cosas buenas y cosas malas. No cabe duda que debe corresponder al juez la dirección formal, *no la material*, del proceso, así como contribuir a la regularización de la instancia y la subsanación de los presupuestos procesales. Por otro lado, es una obviedad y un imperativo constitucional decir que la justicia debe ser célere sin ser apresurada. Es razonable que la administración de la justicia sea realizada de manera eficaz y con el menor gasto posible, siempre que se respeten tres principios fundamentales: *la independencia del poder judicial en relación a los otros poderes, la independencia del juez como autor de un acto jurisdiccional y la legalidad del proceso y los dictámenes del proce-*

¹⁰⁹ MARTIN (2000).

¹¹⁰El *World Justice Project* publica desde 2009 un informe relacionado al *rule of law* en varios países del mundo. Cada sistema es evaluado en función de 8 criterios –límites al poder gubernamental, ausencia de corrupción, orden y seguridad, derechos fundamentales, transparencia del Estado, aplicación de las leyes, justicia civil y justicia penal–. En el informe relativo al año de 2017/2018, Portugal ocupa el 21^o lugar entre 113 países, siendo el 15^o de los 24 países de Europa Occidental y América del Norte. El Banco Mundial publica anualmente el informe *Doing Business* donde evalúa las ventajas comparativas ofrecidas por cada país para la inversión. En el informe de 2019 Portugal ocupa el 34^o lugar entre 190 países.

*so equitativo*¹¹¹. Así pensado y aplicado, el modelo gerencial es positivo.

No obstante, la lógica gestionaria perfilada por la actual *mainstream* no es un nuevo edén. La justicia pasó cada vez más a imitar el mercado, los jueces a ser cada vez más un eslabón fungible de una vasta línea de montaje –los tribunales–, las sentencias a no ser más que productos *business-friendly*, donde la *aceleración*, esto es, el aumento cuantitativo por unidad de tiempo¹¹², expulsa la cualidad, la ponderación, el sentimiento (sentencia viene de *sentire*), y por último la *resonancia*¹¹³, un lugar donde la justicia existe para el *Citius* y no el *Citius* para la justicia, donde la imposición de balances y balances generales de productividad judicial, especialmente en sus efectos disciplinarios, expone a los magistrados en el *pelourinho*¹¹⁴ de la competición descomedida, donde la presión de las peticiones disminuye y sacrifica la legalidad y las garantías; y donde la nube de los recortes en la remuneración de los magistrados recae sobre la cabeza de la judicatura¹¹⁵.

Después de extender los poderes gerenciales de los magistrados, el poder político suele reforzar el funcionamiento vertical de la administración de la justicia, porque los magis-

¹¹¹FRYDMAN (2013: 81-88).

¹¹²HARTMUT (2013: 87).

¹¹³ Para Hartmut Rosa si el problema es la aceleración, la solución no es la desaceleración, sino la resonancia: HARTMUT (2018).

¹¹⁴ Nota del traductor: El *pelourinho* es una columna de piedra colocada en un lugar público, donde eran expuestos y castigados los criminales.

¹¹⁵ El art.º III, Sección 1, de la Constitución de los Estados Unidos de América dispone que “...los jueces, tanto del Supremo Tribunal como de los tribunales inferiores conservarán sus cargos mientras sirviesen, y recibirán por sus servicios una remuneración que no podrá ser disminuida durante la permanencia en el cargo”. Se tiene entendido que la estabilidad financiera de los magistrados contribuye de una forma clara a su independencia objetiva.

trados no pueden “quedar en libertad”. En ese sentido, la independencia de los jueces es cuestionada¹¹⁶. Los jueces ahora están sujetos a un mayor control y un poder disciplinario reforzado por el CSM, órgano donde los jueces no son mayoría, basado, entre otros, en la inobservancia de los calendarios procesales o de las llamadas “instrucciones convenientes para la buena ejecución y uniformidad del servicio judicial”, y el sistema de justicia se transforma de un agregado de órganos de soberanía a un inmenso Servicio Nacional de Justicia preparado para más PPP o para el crecimiento de la “industria” del arbitraje. Por tanto, si la justicia se aproxima a la administración, se desnaturaliza y puede dejar de serlo, como lo señala Judith Resnik en la frase con la que inicié este artículo.

Referencias

ALVARADO Velloso, Adolfo

2004 *Introducción al Estudio del Derecho Procesal*, Primera Parte, Reimpresión, Rubinzal-Culzoni editores, Buenos Aires, pp. 23 ss.

AMARAL, Jorge Augusto Pais de

2018 *Direito Processual Civil*, 14ª edición, Almedina, Coimbra, p. 25.

AMRANI - MEKKI, Soraya

2002 *Le temps et le procès civil*, Dalloz, Paris, pp. 23 ss.

ANDRADE, Manuel A. Domingues de

1963 *Ensaio sobre a Teoria da Interpretação das Leis*, 2ª edición, Arménio Amado editor, Coimbra, p. 16.

¹¹⁶ Sobre el necesario equilibrio entre gestión judicial e independencia de los jueces, *vide* Frydman y Jeuland (2011) y (2018).

1973 *Sentido e Valor da Jurisprudência*, separata do vol. xlvi, 1972, do Boletim da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Coimbra, pp. 12-15.

BAICKER-MCKEE, Steven

2015 “Reconceptualizing Managerial Judges”, *American University Law Review*, 65 (2), pp. 360 ss.

BASTOS, Jacinto Fernandes Rodrigues

1999 *Notas ao Código de Processo Civil*, Vol. I, 3ª edición, Lisboa, pp. 211-212.

BATISTA, Erika

2014 “A Dialética da Reestruturação Produtiva: A Processualidade entre Fordismo, Taylorismo e Toyotismo”, *Aurora, Revista da Universidade Estadual Paulista, Marília-SP*, V. 7, nº 2, p. 21.

BAUMAN, Zigmunt

2017 *A arte de viver*, Relógio D' Água, Lisboa.

BERMAN, Harold J.

1967 *La justicia en la U.R.S.S.*, Ariel, Barcelona, pp. 330 y ss, máxime 340-342.

BOCHENEK, Antônio César y otros

2018 *Manual Luso-Brasileiro de Gestão Judicial*, Almedina Brasil, São Paulo.

BONE, Robert G.

2010 “Improving Rule 1: A Master Rule for the Federal Rules”, *Denver University Law Review*, Vol. 87, pp. 287, 288-300.

CAIRE, Guy

1982 “Taylorisme”, *Dictionnaire Critique du Marxisme*, PUF, Paris, p. 864.

CALAMANDREI, Piero

1947 “Il processo civile in Russia”, *Studi Sul Processo Civile*, Volume quinto, Cedam, Padova, p. 321 ss.

2016 *Sin legalidad no hay libertad*, Editorial Trotta, Madrid, p. 32.

CANARIS, Claus-Wilhelm

1989 *Pensamento Sistemático e Conceito de Sistema na Ciência do Direito*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, p. 88 ss.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes y Vital MOREIRA

2007 *Constituição da República Portuguesa*, Anotada, Vol. I, 4^a edición, Coimbra Editora, pp. 417 y 508.

CAPPELLETTI, Mauro

1969 “Interrogatorio della parte e principii fondamentali del processo civile nell’Europa comunista”, *Processo e ideologia*, il Mulino, Bologna, pp. 60 y 74.

CARPENTER, Anna E., Jessica K. STEINBERG, Colleen F. SHANAHAN y Alyx MARK

2018 “Studying the ‘New’ Civil Judges” *Wisconsin Law Review*, Vol. 249, p. 252, nota 4.

CASANOVA, J. F. de Salazar

2014 “A janela de oportunidade do novo código de processo civil”, *Julgar*, Nº 23, pp. 11 ss.

CIPRIANI, Franco

1997 «Nel centenario del Regolamento di Klein. (Il processo civile tra libertà e autorità) (1995)”, *Ideologie e Modelli del Processo Civile*, ESI, Napoli, p. 29.

COMOGLIO, Luigi Paolo

1980 *Il Principio di Economia Processuale*, Tomo I, Cedam , Padova, pp. 3 ss.

2001 “Le Garanzie Fondamentali Del “Giusto Processo”, *La Nuova Giurisprudenza Civile Commentata*, p. 30.

CORREIA, João, Paulo PIMENTA y Sérgio CASTANHEIRA

2013 *Introdução ao Estudo e à Aplicação do Código de Processo Civil de 2013*, Almedina, Coimbra, p. 24.

D’AMICO, Giovanni

2017 *Principi e Clausole Generali nell’Evoluzione dell’Ordinamento Giuridico*, Giuffrè, Milano.

DE GAULEJAC, Vincent

2005 *La Société malade de la Gestion*, Seuil Paris, pp. 45-58.

FARIA, Paulo Ramos de

2010 *Regime Processual Civil Experimental Comentado*, Almedina, Coimbra, pp. 36 y 49.

2013 “O ciclo de vida de uma acção nos tribunais norte-americanos”, *Julgar*, 19, pp. 181-188.

FARIA, Paulo Ramos de, y Ana Luísa LOUREIRO

2014 *Primeiras Notas ao Novo Código de Processo Civil*, Vol I, 2ª edición, Almedina. Coimbra, pp. 49 y 60-61.

FAYOL, Henri

2018 *Administração Industrial e Geral*, Edições Sílabo, Lisboa, p. 17.

FERNÁNDEZ, Elizabeth

2014 *Um Novo código de Processo Civil?*, Vida Económica, Porto, p. 44.

FOUCALT, Michel

2004 *Naissance de la Biopolitique*, EHEES, Gallimard et Seuil, Paris.

FREITAS, José Lebre de

2013 *A Acção Declarativa Comum, À Luz do Código de Processo Civil de 2013*, 3ª edición, Coimbra Editora, Coimbra, pp. 157-159.

2018 “Gestão processual, princípio da cooperação e garantias das partes”, *II Colóquio de Processo Civil de Santo Tirso*, Almedina, Coimbra, p. 81.

FREITAS, José Lebre de, e Isabel ALEXANDRE

2014 *Código de Processo Civil, Anotado*, Vol 1º, 3ª edición, Coimbra Editora, pp. 22-23.

2017 *Código de Processo Civil, Anotado*, Vol 2º, 3ª edición, Almedina, p. 207.

FRYDMAN, Benoît

2013 “Concilier le management avec les valeurs du judiciaire”, in *Quel management. Pour quelle justice?*, sous la direction de Thierry Marchandise, Larcier, Bruxelles, pp. 81-88.

FRYDMAN, Benoît y Emmanuel JEULAND

2011 *Le Nouveau Management de la Justice et L'Indépendance des Juges*, Paris.

2018 *Judicial Management Versus Independence Of Judiciary*, Wolters Kluwer, Warszawa.

GALANTER, Marc

2004 “The Vanishing Trial: an Examination of Trials and Related Matters in Federal and State Courts”, *Journal of Empirical Legal Studies*, Vol. 1, Issue 3, pp. 459-570.

GARAPON, Antoine

2010 *La Raison du Moindre État - Le néolibéralisme et la justice*, Odile Jacob, Paris, pp. 18-19.

GOUVEIA, Mariana França

2007 “A acção especial de litigância de massas”, *Novas Exigências do Processo Civil*, Coimbra Editora/Associação Jurídica do Porto, Coimbra, p. 142.

GRAMSCI, Antonio

1974 “Americanismo e fordismo”, *Obras Escolhidas*, Estampa, Lisboa, pp. 135-186.

GRUENING, Gernod

2001 “Origin and theoretical basis of New Public Management”, *International Public Management Journal*, 4, pp. 1-25.

HAZARD, G. C. y M. TARUFFO

1993 *La giustizia civile negli Stati Uniti*, Il Mulino, Bologna.

JACOB, Jack I. H.

1995 *La giustizia civile in Inghilterra*, Il Mulino, Bologna.

JOLOWICZ, J.A.

2000 *On Civil Procedure*, Cambridge University Press, New York, pp. 386 ss.

LAMEGO, José

2018 *Elementos de Metodologia Jurídica*, Almedina, Coimbra, pp. 266 y ss.

LIN, Tom

2017 “The Evolution of American Discovery in Light of Constitutional Challenges: The Role of the 2015 Rule Amendments to the Federal Rules of Civil Procedure”, *Hastings Constitutional Law Quarterly*, Vol 44, Issue 2, Winter, pp. 225 ss

LOSANO, Mario G.

2002 *Sistema e Struttura nel Diritto*, Vol II, Giuffrè, Milano, pp. 261-291.

LUGO, Andrea

2005 *Manuale di Diritto Processuale Civile*, décimo quinta edición, Giuffrè, Milano, p. 35.

LUISO, Francesco Paolo

2000 *Diritto Processuale Civile*, I, Principi Generali, 3ª edición, Giuffrè, Milano, p. 37.

MACHADO, João Baptista

1983 *Introdução ao Direito e ao Discurso Legitimador*, Almedina, Coimbra, p. 107, nota 1.

MALESHIN, Dmitry

2017 *Civil Procedure in Russia*, 3rd edition, Wolters Kluwer, The Netherlands, p. 16.

MARTIN, Raymond

2000 *À nouveau siècle nouveau procès civil*, Edilex club, Aix en Provence.

MENDONÇA, Luís Correia de

2004 “O pensamento de Franco Cipriani sobre a justiça civil”, *Revista do CEJ*, nº 2, pp. 75 ss.

2008 “Processo civil líquido e garantias (O regime processual experimental português)”, *Themis*, Año VIII, Nº 14, p. 108.

2019 “A cooperação processual civil entre um novo modelo e a sombra do inquisitório”, *O Direito*, pp. 9-53.

MENGER, Anton

1998 *El derecho civil y los pobres*, Ed. Comares, Granada, p. 149.

MENGONI, Luigi

2011 *Scritti I, Metodo e Teoria Giuridica*, Giuffrè, Milano, p. 170.

MESQUITA, Miguel

2013 “A flexibilização do princípio do pedido à luz do moderno Processo Civil”, *Revista de Legislação e de Jurisprudência*, Año 143, pp. 129-151.

2015 “Princípio de Gestão Processual: O “Santo Graal” do Novo Processo Civil?”, *Revista de Legislação e de Jurisprudência*, Año 145, pp. 78-108.

MICHALIK, Paul

1999 “Justice in Crisis: England and Wales”, in *Civil Justice in Crisis*, A. S. Zuckerman, Oxford University Press, Oxford, pp. 117-165.

NIETO, Alejandro

2007 *Crítica de la Razón Jurídica*, Editorial Trotta, Madrid, p. 202.

PECK, Jeffrey J.

1991 "Users United': The Civil Justice Reform Act of 1990", *Law and Contemporary Problems*, Vol. 54, n° 3, Summer, pp. 105-118.

PECKHAM, Robert F.

1981 "The Federal Judge as a Case Manager: The New Role in Guiding a Case from Filing to Disposition", *California Law Review*, Vol. 69, Issue 3, pp. 770-805.

PIMENTA, Paulo

2018 *Processo Civil Declarativo*, 2ª edición, Almedina, Coimbra, p. 30.

RECHBERGER, W. H. y G. E. KODEK

2004 «L'ordinanza della procedura civile austriaca del 1895», (introduzione) in *Ordinanza della procedura civile di Francesco Giuseppe, 1895, 2004: IX-XXV - Tomo VIII dei Testi e documenti per la storia del processo*, a cura di N. Picardi e A. Giuliani, Giuffrè, Milano.

REIS, José Alberto dos

1939 *Código de processo civil explicado*, Coimbra Editora, Coimbra, p. 163.

1945 *Comentário ao Código de Processo Civil*, Vol. 2º, Coimbra, Editora, Coimbra, pp. 53-54.

1946 *Comentário ao Código de Processo Civil*, Vol. 3º, Coimbra Editora, Coimbra, pp. 12-14.

1948 *Código de Processo Civil, Anotado*, Vol. 1º, 3ª edición, Coimbra, p. 282.

RESHETNIKOVA, Irina

2013 "150 years of Adversarial Civil Proceedings in Russia", *Law Journal*, 1 (1), pp. 39-45

RESNIK, Judith

1982 "Managerial Judges", *Harvard Law Review*, Vol. 96, p. 378.

HARTMUT, Rosa

2013 *Accélération, Une critique sociale du temps*, La Découverte, Paris, p. 87.

2018 *Résonance, Une sociologie de la relation au monde*, La Découverte, Paris.

SCHWARZER, William W. y Alan Hirsch

2017 *The Elements of Case Management*, 3 edition, Federal Judicial Center, Washington DC, 2017. Traducción portuguesa de Paulo Ramos de Faria, *Julgar*, pp. 189 ss.

SERVERIN, Évelyne

2011 “Comment l’esprit du management est venu à l’administration de la justice”, in *Le Nouveau Management de la Justice et L’Indépendance des Juges*, sous la direction de Benoit Frydman e Emmanuel Jeuland, Dalloz, Paris, pp. 38-39.

SILVA, Paulo Eduardo Alves da

2010 *Gerenciamento dos Processos Judiciais*, Saraiva, São Paulo, p. 37.

SIME, Stuart and Derek FRENCH

2013 *Blackstone’s Guide to the Civil Justice Reforms 2013*, Oxford, University Press, Oxford.

SPERA, Pietro

2013 *Tecniche di Case Management del processo civile*, Aracne, Roma.

SPRUNG, Rainer

1979 “Le basi del diritto processuale civile austriaco”, *Rivista di diritto processuale*, p. 38.

STEINBERG, Jessica K.

2016 “Adversary Breakdown and Judicial Role Confusion in ‘Small Case’ Civil Justice”, *BYU Law Review*, p. 899, en <https://digitalcommons.law.byu.edu/lawreview/vol2016/iss3/6>

TAYLOR, Frederick Winslow

2011 *Os Princípios da Gestão Científica*, Edições Silabo, Lisboa.

TROCKER, Nicolò

2001 “Il nuovo articolo 111 della costituzione e il ‘giusto processo’ in materia civile: profili generali”, *Rivista trimestrale di diritto e procedura civil*, p. 407.

UZELAC, Alan

2011 “Survival of the third legal tradition?”, *Supreme Court Law Review*, Vol. 49 (2nd series), pp. 377-396.

2017 “Reformando o Processo Civil Mediterrâneo: existe necessidade de terapia de cho-que?”, *Revista Eletrônica de Direito Processual*, Rio de Janeiro, Año 11, Vol. 18. Número 1, p. 22.

VAN RHEE, C. H.

2005 “Introduction”, in *European Traditions in Civil Procedure*, C.H. van Rhee, (editor), Intersentia, Antwerpen – Oxford, pp. 3-23.

2008 “The Development of Civil Procedural Law in Twentieth Century Europe: from Party Autonomy to Judicial Case Management and Efficiency”, in *Judicial Case Management and Efficiency in Civil Litigation*, C. H. van Rhee (editor), Intersentia – Antwerpen – Oxford, pp. 11-25.

2018 “Case Management in Europa: A Modern Approach to Civil Litigation”, *International Journal of Procedural Law*, Vol. 8, N^o. 1, pp. 65-84.

VARANO, Vincenzo

2002 “Verso un Nuovo Ruolo del Giudice in Inghilterra”, *Rivista Di Diritto Civile*, Vol. 48, n^o 5, pp. 766 ss.

VON IHERING, Rudolf

1997 *El espíritu del Derecho romano*, Marcial Pons Madrid, p. 213.

VORRASI, Kenneth M.

2004 “England’s Reform to Alleviate the Problems of Civil Process: A Comparison of Judicial Case Management in England and the United States: Note”, *Journal of Leg-islation*, Vol. 30, Issue 2. Disponible en: <http://scholarship.law.nd.edu/jleg/vol30/iss2/8>

ZANDER, Michael

2007 *Cases and Materials on the English Legal System*, 10th edition,
Cambridge University Press, Cambridge, p. 48.

Revista de la Maestría en Derecho Procesal

ISSN 2072-7976

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoprocesal>

**Correo electrónico:
revista.derechoprocesal@pucp.pe**