



REPÚBLICA DE PANAMÁ
ÓRGANO JUDICIAL

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA - PLENO

ACUERDO N° 816

(De 18 de noviembre de 2025)

Por el cual se aprueba el Protocolo de Actuación de Case Management (Gestión de Casos) para optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento según el Código Procesal Civil de la República de Panamá

En la ciudad de Panamá, a los dieciocho (18) días del mes de noviembre del año dos mil veinticinco (2025), se reunió el Pleno de la Corte Suprema de Justicia, con la asistencia de la Secretaría General de la Corte Suprema de Justicia.

Abierto el acto, la Magistrada **María Eugenia López Arias**, Presidenta de la Corte Suprema de Justicia, manifestó que el motivo de la reunión es someter a consideración y aprobación del Pleno de esta Alta Corporación de Justicia, el Protocolo de Actuación de Case Management (Gestión de Casos) para optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento en el Código Procesal Civil de la República de Panamá.

CONSIDERANDO QUE:

En atención a la entrada en vigor del Código Procesal Civil de la República de Panamá, adoptado mediante Ley N° 402 de 9 de octubre de 2023 y con plena vigencia a partir del 11 de octubre de 2025, es pertinente establecer lineamientos técnicos complementarios que faciliten su implementación.

El Código Procesal Civil responde a la necesidad de optimizar la Administración de Justicia en materia Civil, alineándola con los principios constitucionales y los estándares internacionales, bajo un modelo que prioriza la oralidad, la inmediación judicial y la eficiencia procesal.

El Protocolo de Actuación de Case Management (Gestión de Casos) es concebido como una herramienta orientadora que fortalece la gestión y el control judicial de los

ACUERDO N° 816 DE 18 DE NOVIEMBRE DE 2025

Por el cual se autoriza el Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos) para optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento según el Código Procesal Civil de la República de Panamá.

casos, apoyando a los servidores judiciales en la planificación y conducción de los procesos, en coherencia con los principios de economía procesal, simplificación de trámites y tutela judicial efectiva que inspiran el nuevo régimen procesal.

El Centro de Estudios Jurídicos de las Américas, elaboró un borrador del Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos), para optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento según el Código Procesal Civil de la República de Panamá, el cual fue revisado por la Dirección de Asesoría Legal del Órgano Judicial, y sometió a consideración para su aprobación.

El procedimiento seguido en la Jurisdicción de lo Contencioso-Administrativo, regulado por la Ley N° 135 de 1943, modificada por la Ley N° 33 de 1946, mantiene un carácter escrito, formal y predominantemente documental, con una estructura procesal y naturaleza jurídica distintas al modelo oral civil, resulta improcedente la aplicación de las herramientas de gestión y planificación procesal propias del Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos) a los procesos Contencioso-Administrativos.

El artículo 87, numeral 7, del Código Judicial faculta al Pleno de la Corte Suprema de Justicia para vigilar que, respetando la garantía del Devido Proceso, se administre pronta y cumplida justicia, y en función de ello, adopte las medidas que estime necesarias; por tanto,

ACUERDAN:

PRIMERO: Aprobar el Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos), a fin de optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento según el Código Procesal Civil de la República de Panamá, cuyo contenido consta en el documento anexo.

SEGUNDO: El Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos), será de aplicación general conforme a lo dispuesto en el Código Procesal Civil y demás normas aplicables, y será de aplicación para el resto de las jurisdicciones, en cuanto sea compatible con la naturaleza de los Procesos que se surtan ante éstas.

TERCERO: Excluir la aplicación del Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos) a la Jurisdicción de lo Contencioso-Administrativo.

ACUERDO N° 816 DE 18 DE NOVIEMBRE DE 2025

Por el cual se autoriza el Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos) para optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento según el Código Procesal Civil de la República de Panamá.

CUARTO: El Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos) constituye una guía orientadora, una línea base de buenas prácticas, cuya implementación estará sujeta a evaluación continua, seguimiento institucional y ajustes progresivos, conforme a la experiencia acumulada en la aplicación del nuevo modelo procesal; sin perjuicio de la plena vigencia y supremacía de las normas del Código Procesal Civil.

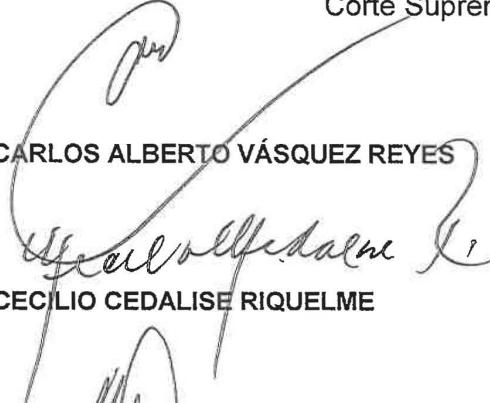
QUINTO: Este Acuerdo comenzará a regir a partir su publicación en la Gaceta Oficial.

No habiendo otros temas que tratar, se dio por terminado el acto.

PUBLIQUESE Y CÚMPLASE.


MARÍA EUGENIA LOPEZ ARIAS
 Magistrada Presidenta
 Corte Suprema de Justicia


MGDO. OLMEDO ARROCHA OSORIO


MGDO. CARLOS ALBERTO VÁSQUEZ REYES


MGDA. MARÍA CRISTINA CHEN STANZIOLA


MGDO. CECILIO CEDALISE RIQUELME


MGDA. MARIBEL CORNEJO BATISTA


MGDA. MIRIAM CHENG ROSAS


MGDA. ANGELA RUSSO DE CEDEÑO


MGDA. ARIADNE MARIBEL GARCÍA ANGULO


LICDA. YANIXA Y. YUEN C.
 Secretaria General



**LO ANTERIOR ES FIEL COPIA
DE SU ORIGINAL**

Panamá, 25 de noviembre de 2025.

Secretaria General de la

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

LICENCIADA YANIXA Y. YUEN C.

Secretaria General

CORTE SUPREMA DE JUSTICIA



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos)

Versión Única

15 de septiembre 2025



Índice

Introducción	6
Sección I. Principios y presupuestos estructurales	6
1. Objetivos del sistema y proceso	6
1.1. Objetivos del sistema de Justicia Civil	6
1.2. Objetivos del proceso judicial	7
2. Principios	7
2.1. Proporcionalidad	7
2.2. Instrumentalidad	7
2.3. Eficacia y eficiencia	7
2.4. Responsabilidad	7
3. Roles, deberes y cargas: sistema responsable para el logro de los objetivos	8
3.1. Roles estratégicos	8
3.2. Deber del tribunal de gestionar	8
3.2.1. Juez o jueza: matriz procesal en el caso y conjunto de casos	8
3.2.2. Oficina Judicial Civil: matriz operativa	8
3.2.3. Deberes generales del juez o jueza	8
3.2.4. Deberes generales de la OJC	9
3.3. Deberes y cargas de las partes en la gestión	9
3.3.1. Teoría del caso	9
3.3.2. Trabajar desde la teoría del caso	9
3.3.3. Proposición de medidas	9
3.3.4. Deber de cooperación	10
3.3.5. Asunción de responsabilidades	10
3.3.6. Acuerdos procesales	10
3.4. Proceso como comunidad de trabajo	10
3.4.1. Objetivos comunes	11
3.4.2. Intereses diferenciados	11
3.4.3. Contradicción inmediata como medio	11
3.5. Estandarización y discrecionalidad: reconstrucción racional	11
3.6. Relación entre instancias	11
3.7. Soporte técnico institucional	11
4. Trabajar desde el conjunto de casos y el caso	12
5. Gestión judicial: especialidad y complejidad	12
5.1. Gestión judicial procesal	12
5.2. Gestión judicial operativa	12
5.3. División de funciones	13
5.4. Complementariedad e interdependencia	13
6. Deusto proceso como estándar	13
6.1. Logro de los objetivos	13
6.2. Cumplimiento de las órdenes judiciales	14
Sección II. Gestión del conjunto de casos	14
7. Tipología de casos: administrar organización	14
7.1. Criterios objetivos y procedimiento de clasificación	14
7.2. Mecanismo de contradicción y revisión	14
7.3. Categorización general de los casos	14
7.3.1. Casos Simples	14
7.3.2. Casos de difícil tramitación o litigación intensa	14
8. Universo de casos, cargas y nudos críticos: identificación e impacto	14
9. Medidas de gestión para el conjunto de casos	15
9.1. Despachos comunes	15



9.2. Homologar circuitos de trabajo.....	17
9.3. Protocolos de actuación diferenciadas.....	17
9.4. Medidas de gestión diferenciadas.....	17
9.5. Medidas para la organización y dinámicas de trabajo.....	17
9.6. Identificar tipos de casos	17
9.7. Agendamiento de audiencias.....	17
9.8. Determinación de pautas temporales estándar para la celebración de audiencias.....	18
9.9. Colectivos estructuralmente desaventajados.....	18
9.10. Uniformar criterios procesales: mesas o instancia de trabajo.....	19
9.11. Desburocratizar.....	19
9.12. Priorización de casos.....	19
9.13. Monitoreo de gestión.....	20
9.14. Incentivos y desincentivos: responsabilidad y disciplina.....	20
9.15. Seguimiento del estado, flujo y stock de casos.....	20
9.16. Equipo de apoyo.....	21
9.17. Encuestas a partes y operadores del sistema.....	21
Sección III. Gestión del caso.....	21
10. Detección temprana del caso.....	21
10.1. Identificación del caso y análisis sobre requerimientos particulares.....	21
10.2. Discusiones entre juez o jueza y asistente.....	21
10.3. Identificación de precedentes aplicables.....	21
10.4. Litigios de difícil tramitación o litigación intensa: advertencia al sistema.....	21
10.4.1. <i>Organización de la estructura</i>	22
10.4.2. <i>Presupuestos procesales</i>	22
10.4.3. <i>Dinámicas de trabajo</i>	22
10.4.4. <i>Reuniones o audiencias especiales para múltiples fines</i>	22
10.5. Identificación de elementos por las partes y proposición de medidas.....	22
10.6. Retroalimentación al sistema sobre datos relevantes.....	22
11. Definición del marco de discusión.....	22
11.1. Trámite general.....	22
11.2. Esquemas o estructuras procesales diferenciadas de litigación.....	23
11.3. Criterios de diferenciación.....	23
12. Definición de medidas de gestión iniciales.....	23
12.1. Gestión operativa de los esquemas o estructuras de discusión.....	23
12.2. Modo de notificación razonables y flexibles.....	23
12.3. Divulgación y anticipo de evidencia	24
12.4. Avisos sobre cargas y discusiones.....	24
12.5. Subsanación, anticipación y resolución de contingencias.....	24
12.6. Publicidad del caso y acceso a la información.....	24
13. Evaluación del caso y cursos de acción.....	25
13.1. Identificación de la controversia y revisiones.....	25
13.2. Identificación del tipo de trabajo a desarrollar en la audiencia.....	25
13.3. Recordatorio de pautas para abogado/as y partes sobre audiencia preliminar.....	25
13.3.1. <i>Deber de preparación previa y participación sustantiva</i>	25
13.3.2. <i>Deber de colaboración</i>	25
13.3.3. <i>Deber de actuación profesional compatible con metodologías orales</i>	25
13.3.4. <i>Prohibición de litigación obstrucciónista o dilatoria</i>	26
13.3.5. <i>Deber de transparencia, lealtad procesal y prohibición de actitudes sorpresa</i>	26
13.3.6. <i>Litigación por objetivos</i>	26
13.4. Integración y control sobre terceros.....	26
13.5. Reuniones o encuentros en línea para múltiples fines.....	26
13.6. Resolución del caso y/o citación a audiencia preliminar o única.....	26



14. Preparación de audiencia preliminar	26
14.1. Analizar el caso en función de los objetivos de la audiencia	26
14.2. Identificar los elementos relevantes del caso	27
14.3. Discutir con el equipo de la Oficina Judicial Civil	27
14.3.1. Dimensión legal	27
14.3.2. Dimensión operativa	27
14.4. Construir una hoja de ruta para la audiencia	27
15. Control de condiciones para la celebración de la audiencia preliminar y actividades asociadas	27
15.1. Procesales	28
15.2. Operativas	28
15.2.1. Control de sala	28
15.2.2. Disponibilidad de requerimientos adicionales	28
15.2.2.1. Tiempo adicional y reorganización	28
15.2.2.2. Cronograma de fechas disponibles para audiencia final	28
15.2.3. Recordatorios a las partes y otros auxiliares de Justicia	28
16. Gestión de la audiencia preliminar	29
16.1. Roles estratégicos	29
16.2. Trabajo por objetivos	29
16.3. Depurar la controversia	29
16.4. Admisibilidad probatoria	29
16.5. Conciliación y derivación a otros mecanismos de solución	30
16.6. Controles de Validez Procesal	30
16.7. Resolución de excepciones y planteos incidentales	30
16.8. Acuerdos procesales	30
16.9. Toma de decisión	30
16.10. Agendamiento de audiencia final	31
16.11. Construcción de un plan de gestión o trabajo	31
16.12. Retroalimentación para el conjunto de casos	31
17. Seguimiento del cronograma de trabajo por la Oficina Judicial Civil	31
17.1. Control de las tareas, tiempos y responsabilidades	31
17.2. Gestión de medidas a cargo del tribunal	31
17.3. Información al juez o jueza sobre incumplimientos y adopción de medidas	32
17.4. Retroalimentación para el conjunto de casos	32
18. Requerimientos entre la audiencia preliminar y la audiencia final	32
18.1. Análisis y resolución en función de su naturaleza, momento procesal y en miras a la audiencia final	32
18.2. Control final de la actividad probatoria	32
18.3. Retroalimentación para el conjunto de casos	32
18.4. Perspectiva de género, accesibilidad y trato diferencial	33
19. Audiencia final	33
19.1. Control de condiciones de operatividad y celebración	33
19.2. Conciliación	33
19.3. Gestión de la audiencia como medio para potenciar el contradictorio y obtener información de calidad	33
19.4. Rendición de la prueba	33
19.5. Alegato final y clausura	33
19.6. Sentencia definitiva	33
19.7. Acta de audiencia e informe operativo	34
20. Gestión de recursos procesales	34
21. Gestión en la ejecución de decisiones	34
21.1. Identificar si la pretensión ejecutoria es simple o compleja	34
21.2. Clarificar y fortalecer la división de funciones administrativas de jurisdiccionales	35
21.3. Adjudicación de ejecución y responsables <i>ad hoc</i>	35



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



21.4. Instrumentar modalidades diferenciadas para casos complejos.....	35
21.5. Metas de gestión.....	35
Sección IV. Recomendaciones generales.....	35
22. Recomendaciones para el uso de TIC y de IA.....	35
22.1. Consideraciones generales.....	35
22.2. Sistemas de interoperabilidad entre el Órgano Judicial y organismos públicos-privados.....	36
22.3. Registro de domicilios electrónicos y QR.....	36
22.4. Automatización de acciones.....	36
22.5. Plataforma de indicadores de desempeño judicial.....	36
22.6. Formación de precedentes y bases de datos.....	36
22.7. Producción de informes estadísticos.....	36
22.8. Producción y difusión de recursos audiovisuales.....	36
23. Equipo técnico institucional.....	36
23.1. Mesas interinstitucionales de trabajo para optimizar el protocolo.....	36
23.2. Mecanismos internos para uniformar criterios.....	37
23.3. Presupuesto.....	37
23.4. Sensibilización y capacitación.....	37
23.5. Comunicación.....	37



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Tabla de abreviaturas

Art.	Artículo
Arts.	Artículos
Concs.	Concordantes
CPC	Código Procesal Civil de Panamá
IA	Inteligencia artificial
Núm.	Numeral
Núms.	Numerales
OJC	Oficina Judicial Civil
QR	Código de respuesta rápida
TIC	Tecnologías de la información y comunicación



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Introducción

El presente protocolo propone optimizar las metodologías de trabajo instituidas para el abordaje de conflictos y su procesamiento en el Código Procesal Civil de la República de Panamá (en adelante, el CPC) y leyes vinculadas, utilizando a tal fin ideas y técnicas propias del (máximo) Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos).

Su cometido central es pensar y trabajar desde la gestión y el control judicial efectivo de la litigación del caso y conjunto de casos, para alcanzar los objetivos del sistema de Justicia.

En esa lógica, una propuesta del tipo asume: (i) que existe una relación indivisible e interdependiente entre la gestión procesal y la operativa; (ii) que es imprescindible contar con división de funciones y estructuras organizacionales afines, las cuales deben actuar coordinada y cooperativamente; (iii) que la especialidad, profesionalización y responsabilidad son valores del sistema, el cual debe ser flexible, medible y adaptable; (iv) que los roles de los sujetos intervenientes son estratégicos y complementarios; y/o, (v) que las prácticas jurídicas se definen a partir de las herramientas conceptuales, reglamentarias, orgánicas y metodológicas con que se cuenta, dentro de una estructura formal de incentivos y desincentivos adecuados.

Por ello, el protocolo: (i) no se organiza desde el juez o jueza ni se reduce a pensar medidas de gestión procesal ni en clave meramente normativa. Se estructura desde el caso y conjunto de casos, articulando gestiones, roles, instancias, responsabilidades, mecanismos y tecnologías; (ii) integra las reglas vigentes; y, (iii) se construye situadamente, recuperando y problematizando sobre las lógicas que predominan en la administración del sistema (v.gr., caso-expediente, burocracia-objetivos, escrituralidad-oralidad, responsabilidad-delegación y/o rigidez-flexibilidad).

En definitiva, busca identificar aquellos elementos fundamentales que los/as operadores/as deberán tener en cuenta para trabajar bajo el esquema propuesto. A través del mismo, se pretende consolidar un marco de entendimiento que facilite la internalización de la herramienta, sus mecánicas de trabajo, la deconstrucción de prácticas y la conformación de otras afines al modelo. No es un modelo de gestión paralelo, sino un instrumento técnico complementario, con guías prácticas de planificación (calendarización, administración del recurso humano y gestión interna), que respalda y complementa la labor judicial en arreglo con lo dispuesto en el CPC.

El modo en que se escribe y estructura tiene un lenguaje preceptivo, dado que pretende aportar reglas y pautas de conducta que fijen responsabilidades para el abordaje y procesamiento de casos. Es importante señalar que el protocolo es una guía de trabajo que dialoga y se inserta en el sistema de fuentes existentes. No pretende ser una regulación exhaustiva sino ordenatoria y orientativa.

Las pautas que se aportan constituyen derivaciones, aplicaciones o reinterpretaciones de las reglas constitucionales, convencionales y legales existentes. Lo que se ha pretendido es resignificar instituciones que están dentro del ordenamiento y que, por cierto tipo de decisiones o prácticas que caracterizan el sistema, aparecían como tensionadas, desapercibidas o subutilizadas.

Este instrumento debería servir para marcar y condicionar la concepción, entendimiento e interpretación de las reglas dentro del modelo de base oral. La posibilidad de que la oralidad y gestión judicial reporten ventajas significativas está directamente vinculada con comprender cuál es la razón de ser de ambas, cómo operan, cuáles son sus reglas fundamentales y para qué.

Sección I

Principios y presupuestos estructurales

1. Objetivos del sistema y proceso

1.1. El sistema de Justicia civil tiene como objetivos:

1.1.1. Garantizar el acceso a la Justicia de las personas, aplicando respuestas proporcionales a los casos y reconociendo que el proceso y/o cualquier mecanismo de solución de controversias son instrumentos para resguardar los derechos



sustanciales en disputa (arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 1 -núms. 1 y 2-, 68, 69 y concs., CPC).

- 1.1.2. Gestionar de forma adecuada, proporcional y eficazmente el conjunto de los casos (arts. 1 -núm. 1, 2 y 22-, 5, 68, 70 núm. 1 y concs., CPC).
- 1.1.3. Solucionar los casos planteados en tiempo razonable que permita optimizar los recursos jurisdiccionales y administrativos disponibles (art. 1 -núm. 3-, 202 y concs., CPC).
- 1.1.4. Producir información de calidad sobre la gestión del conjunto de casos, a efectos de mejorar su procesamiento.

1.2. El **proceso** judicial tiene como objetivos:

- 1.2.1. Solucionar o componer adecuadamente un caso individual o colectivo (arts. 1 -núm. 25-, 12, 54 -núms. 8 y 9-, 254 segundo párrafo, 255 núm. 1, 395, 550 -núms. 5 y 10-, 551, 552 y concs., CPC).
- 1.2.2. Dictar sentencia debidamente motivada (arts. 1 -núm. 19-, 267, 268, 269, 270 y concs., CPC).
- 1.2.3. Mantener los tiempos bajo control (arts. 1 -núms. 3, 4, 7 y 22-, 5, 170, 201, 202 y concs., CPC).
- 1.2.4. Obtener y producir información de calidad para gestionar, componer y/o decidir adecuadamente un caso (arts. 1 -núms. 14 y 25- y concs., CPC).

2. Principios

2.1. **Proporcionalidad:** Criterio que informa y organiza la gestión judicial, orientado a distinguir, priorizar y racionalizar los recursos disponibles en beneficio tanto del caso individual como del conjunto de los casos. Desde su perspectiva micro, exige que el costo y tiempo ocupado en un caso individual sea proporcional a la importancia del conflicto, su complejidad, relevancia social o particular, el valor de lo demandado y el propósito de la acción. Es un mandato dirigido y exigible al tribunal y las partes. En términos macro, supone que el juez o jueza, la Oficina Judicial Civil y responsables de la gobernanza judicial velen por una distribución y asignación adecuada -colectivamente equitativa- del conjunto de los recursos del sistema de Justicia para lograr un equilibrio en la gestión de los casos, a fin de maximizar el acceso a la Justicia (arts. 1 -núms. 7 y 15-, 5, 8 -núm. 19-, 12, 622 núm. 10, 764 -núm. 2- y concs., CPC). Cuando en el protocolo se utiliza la voz tribunal se lo hace en los términos del artículo 8.19 del CPC, entendiendo por tal al juez o jueza y los servidores públicos que trabajan junto a él o ella y en la Oficina Judicial Civil. Debe tenerse en cuenta que, cuando se utiliza la voz, es porque se está construyendo una pauta que va dirigida a todos ellos, con una visión sistémica, en el marco de sus respectivas responsabilidades.

2.2. **Instrumentalidad:** Las formas procesales no son un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar la posibilidad del ejercicio razonable del derecho de defensa para la resolución efectiva de un conflicto y los derechos sustanciales que se hallan en disputa. Con independencia de su forma, debe evaluarse si el acto procesal respetó los derechos fundamentales que con dicha formalidad se buscaban proteger y cumplió con su finalidad esencial (arts. 1 -núms. 4, 7, 8, 9, 12 segundo párrafo y 22-, 5, 166 -núm. 2-, 223, 249 y concs., CPC).

2.3. **Eficacia y eficiencia:** La gestión judicial debe tender siempre al cumplimiento de los objetivos fijados, instrumentando medidas que permitan obtener dichos resultados con el mínimo de los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles (arts. 1 -núm. 12-, 172, 312, 335 y concs., CPC).

2.4. **Responsabilidad:** El correcto funcionamiento del sistema judicial y el logro de sus finalidades dependen del cumplimiento, supervisión y control activo de las responsabilidades que tienen cada uno de los sujetos que lo conforman. Definir con claridad los roles, derechos y deberes es fundamental a dichos fines, dado que la gestión eficiente y justa de los casos es corresponsabilidad activa de todos los intervenientes (arts. 1 -núm. 7-, 16, 23, 125, 434 y concs., CPC).



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



3. Roles, deberes y cargas: sistema responsable para el logro de los objetivos

3.1. Roles estratégicos

La gestión y litigación de casos se organiza y ejerce en función de dichos objetivos. Todos los sujetos procesales deben trabajar para su realización y no en la construcción burocrática de un expediente.

Las responsabilidades puestas en cabeza del juez o jueza a tal fin deben ser ejercidas de modo estratégico. La mayor o menor intensidad en el ejercicio de dichos deberes dependerá del objetivo perseguido (fijar hechos controvertidos u obtener información de cierta evidencia); el momento procesal (organización del contradictorio o audiencia preliminar y final); los sujetos y bienes involucrados (estructuralmente desventajados); el tipo de caso, contexto e intereses (caso individual o colectivo); y, la información con que se cuente para el cumplimiento del deber y la realización del objetivo (evidencias y/o precedentes para propiciar conciliaciones informadas) –arts. 69, 68, 70, 409, 434 y concs., CPC.

3.2. Deber del tribunal de gestionar

3.2.1. Juez o jueza: matriz procesal en el caso y conjunto de casos

Las funciones jurisdiccionales son responsabilidad de los jueces y juezas. Se entiende por funciones jurisdiccionales, la gestión procesal del conflicto, la celebración de audiencias y toma de decisiones. También es su responsabilidad propiciar medidas generales vinculadas a la gestión del conjunto de casos (v.gr., protocolos para cierta tipología de casos o cierta actividad jurisdiccional).

3.2.2. Oficina Judicial Civil: matriz operativa

Las funciones administrativas son responsabilidad de la Oficina Judicial Civil. Se entiende por funciones administrativas: (i) la gestión operativa de las decisiones jurisdiccionales adoptadas; y, (ii) la administración y gerenciamiento de la estructura judicial.

La Oficina Judicial Civil apoyará a jueces y juezas de conocimiento y jueces y juezas adjuntos, con un grupo interno de apoyo. El juez o jueza debe contar con un asistente judicial. A efectos del análisis de la estructura y el detalle de sus funciones, remitimos a los documentos institucionales pertinentes (v.gr., organigrama y manual de funciones).

3.2.3. Deberes generales del juez o jueza

Constituyen deberes generales del juez o jueza:

3.2.3.1. Gestionar personalmente el caso, adoptando fórmulas para adecuar y/o simplificar su procesamiento, disminuir las cuestiones litigiosas, evitar y sanear vicios, concentrar actividades e impulsar su sustanciación con la mayor celeridad posible (arts. 54 -núms. 8 y 9-, 70 y concs., CPC).

3.2.3.2. Propiciar la composición del conflicto y/o, conforme las circunstancias, sugerir o derivar a las partes a un mecanismo autocompositivo de solución de conflictos adecuado al caso. (art. 255 núm. 1 CPC).

3.2.3.3. Resguardar y fortalecer el contradictorio informado, evitando decisiones sorpresa y maximizando a la audiencia como espacio de trabajo (arts. 222, 251 -núms. 2 y 5-, 409, 389, 398 y concs., CPC).

3.2.3.4. Construir procesamientos y litigaciones responsables, sancionando las faltas e incumplimientos de las partes, sus apoderados u otros auxiliares de la Justicia (arts. 69, 109, 406 -núm. 4- y concs., CPC).

3.2.3.5. Hacer efectiva la igualdad de las partes en el proceso, instrumentando las facultades que le otorga la ley. Cuando se trate de conflictos individuales o colectivos que involucren sujetos o bienes de tutela constitucional o convencional preferente, la jueza o el juez tiene un deber calificado de resguardar la igualdad en el ejercicio de los derechos y garantías en juego (arts. 126, 201, 222, 254, 266, 422 y concs., CPC).

3.2.3.6. Coordinar el ejercicio de sus funciones jurisdiccionales con la gestión administrativa y de apoyo operativo correspondientes a la Oficina Judicial Civil.



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



3.2.3.7. Trabajar coordinada y cooperativamente con la Oficina Judicial Civil en la planificación de pautas estructurales de funcionamiento. Los jueces y juezas podrán propiciar instancias de trabajo para discutir y consensuar pautas de gestión que faciliten el desarrollo de su labor y el de la Oficina Judicial Civil (arts. 70, 170 y concs., CPC).

3.2.4. *Deberes generales de la OJC*

Constituyen deberes generales de la Oficina Judicial Civil:

- 3.2.4.1. Prestar los servicios comunes que faciliten y apoyen la gestión jurisdiccional conforme a la ley (art. 55 y concs., CPC).
- 3.2.4.2. Informar a la autoridad judicial sobre los incumplimientos y problemas que se presentaron para el cumplimiento de las decisiones a efectos de que adopte las medidas pertinentes (arts. 178, 194 y concs., CPC).
- 3.2.4.3. Monitorear el conjunto de casos y su flujo, construyendo indicadores que permitan medir el desempeño de la estructura judicial (arts. 166, 170, 172 y concs., CPC).
- 3.2.4.4. Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de trabajo y recursos para garantizar el desarrollo de la labor jurisdiccional (arts. 55, 170 y concs., CPC).
- 3.2.4.5. Requerir al Órgano Judicial, los equipos técnicos institucionales o reparticiones competentes el apoyo y/o la colaboración necesaria para el adecuado desarrollo de sus cometidos.

3.3. *Deberes y cargas de las partes en la gestión*

3.3.1. *Teoría del caso:* La teoría del caso es una herramienta que permite abordar de manera estratégica y efectiva los conflictos. En términos sencillos, se trata del punto de vista o versión de lo ocurrido, a través de la narración estructural del caso y sus dimensiones fácticas (los hechos relevantes), probatorias (las evidencias) y jurídicas (los fundamentos jurídicos aplicables al caso).

A los abogados y abogadas les permite estudiar, investigar, ordenar la información, fundamentar decisiones, planificar acciones y llevar a cabo un litigio efectivo, estratégico y persuasivo. Ayuda a las partes a convencer al juez o a la jueza de que los hechos probados son una razón suficiente para obedecer y aplicar los mandatos de la ley.

A los jueces y juezas les permite razonar durante el proceso, fundamentar sus decisiones y evaluar el desempeño de los y las litigantes. Ayuda a jueces y juezas a fundamentar la decisión final, precisando qué hechos se han tenido acreditados, por cuáles pruebas, y por qué ello satisface determinada teoría legal.

3.3.2. *Trabajar desde la teoría del caso:* Se recomienda que los abogados y abogadas utilicen la teoría del caso dado que es una metodología que permite profesionalizar su construcción y litigio, al posibilitar: (i) conocer y analizar con mayor rigor las exigencias procesales en términos fácticos, probatorios y jurídicos; (ii) proyectar soluciones estratégicas más eficientes, eficaces, económicas y responsables; (iii) evaluar las posibilidades de éxito de modo informado; y, (iv) construir un esquema ordenado de litigación (arts. 1 -núm. 16-, 166, 425, 434, 436 y concs., CPC).

Su utilización también favorece a los objetivos planteados, dado que contribuye con la organización de los debates; la optimización de los tiempos; la clarificación de las posiciones; el rigor y calidad de las intervenciones; y/o, la robustez del contradictorio (arts. 389, 398, 508, 510 -núm. 17- y concs., CPC).

3.3.3. *Proposición de medidas:* Tanto en la demanda como en la contestación o en cualquier otra presentación u oportunidad similar (v.gr., incidente o audiencia preliminar), las partes pueden proponer medidas de gestión a efectos de lograr una tramitación más eficaz del proceso. Al trabajar desde el caso y conocer sus particularidades pueden evaluar sus necesidades y la adecuación del proceso estándar dentro de los límites establecidos en el CPC (arts. 5, 125, 204, 205 y concs., CPC).



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



3.3.4. Deber de cooperación: Las partes deben cooperar para obtener una activa, adecuada, justa y efectiva gestión del caso y resolución del conflicto. Cooperar es obrar juntamente con otro u otros para la consecución de objetivos comunes, que benefician a todos (proceso justo). De allí que la cooperación no sólo sea exigible como derivación del deber de obrar de buena fe y lealtad, sino como resultado de los derechos y responsabilidades comunes que pesan sobre los distintos sujetos del sistema (v.gr., obtención de decisiones en plazo razonable o motivadas) –arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 125, 202, 384 -núm. 10-, 411 y concs., CPC-.

Para fomentar la cooperación o responsabilizar la falta de ella, el juez o jueza utilizará las prerrogativas generales o especiales que el CPC o leyes especiales le atribuyen. La falta de cooperación será valorada como indicio contrario a su posición al momento de decidir e imponer costas (arts. 253, 270, 528 y concs., CPC).

3.3.5. Asunción de responsabilidades: Las partes y sus apoderados deben obrar con lealtad, probidad y buena fe en el ejercicio de sus derechos y la defensa de sus intereses. El juez o jueza y la Oficina Judicial Civil controlarán dicho ejercicio, las cargas y deberes generales que existen sobre las partes, al igual que aquellos que se vayan imponiendo o acordando como parte de la gestión del caso a efectos de construir un procesamiento responsable (arts. 1 -núms. 7 y 23-, 12, 16, 70 -núm. 11-, 125, 258, 270, 396, 406 -núm. 4-, 409 y concs., CPC).

3.3.6. Acuerdos procesales: De común acuerdo, antes o luego de iniciado el proceso, las partes pueden concertar acuerdos procesales a fin de facilitar la gestión, discusión o solución del conflicto. Entre otras, el procedimiento y el límite de tiempo para la divulgación de elementos probatorios; fijar un calendario para la práctica de actos procesales; medidas de gestión generales o particulares; o, modificar o alterar el pedido y la causa de pedir (arts. 204, 205, 208, 252, 538 -núm. 1- y concs., CPC). Estos acuerdos no suponen la creación de nuevos procesos ni la modificación de normas de orden público, sino que se trata de ajustes que permiten un mejor cumplimiento de los fines del sistema.

Los acuerdos procesales deben llevarse a cabo con entendimiento de las partes. Serán suscriptos por ellas y presentados por los apoderados, debiendo ser homologados por el juez o jueza. Sólo los podrá invalidar cuando supongan transgredir reglas de orden público, coloquen en indefensión manifiesta a una de las partes, dilaten o entorpezcan la resolución del conflicto o supongan colusión o fraude en relación a terceros.

Si la autoridad judicial tuviere reparos sobre dichos aspectos, convocará a los apoderados junto a las partes a la audiencia más cercana y/o fijará una al efecto para discutir sobre el punto.

En caso de que la cláusula sea aislada, accesoria, secundaria o no afecte la razón de ser del acuerdo o su alcance, declarará la nulidad de la cláusula y homologará el acuerdo. Cuando en estos acuerdos intervengan sujetos o bienes de tutela preferente, el juez o jueza deberá ejercer un escrutinio agravado para su aprobación. Idéntico reparo se observará cuando se trate de conflictos colectivos, donde también deberá controlarse que los acuerdos no supongan violentar los recaudos mínimos que componen el debido proceso colectivo.

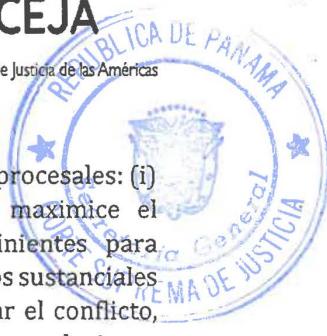
El acuerdo o protocolo homologado vincula a las partes y a el juez o jueza. Solo se podrá modificar con acuerdo entre los mismos sujetos procesales y el juez o jueza, las cargas y plazos previstos cuando faciliten la realización de las actividades o en casos excepcionales, debidamente justificados. La enmienda deberá ser aprobada por el juez o jueza.

3.4. Proceso como comunidad de trabajo

El proceso constituye una comunidad de trabajo horizontal que se organiza en torno objetivos comunes e intereses diferentes, donde cada sujeto tiene roles y responsabilidades diversas pero complementarias e interdependientes. Para conseguir el mejor resultado cada miembro debe hacer lo mejor para él mismo y para el grupo dentro de una estructura formalizada de incentivos adecuados (arts. 1 -núms. 1, 7, 10, 13 y 14-, 16 -núm. 3-, 252 y concs., CPC).



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



3.4.1. Objetivos comunes: Conforman objetivos comunes a todos los sujetos procesales: (i) construir un ámbito de discusión flexible e instrumental, que maximice el contradictorio igualitario e informado entre los sujetos intervenientes para garantizar la resolución de los conflictos y la protección de los derechos sustanciales en disputa; (ii) obtener una decisión motivada y justa; (iii) procesar el conflicto, decidirlo y cumplir la sentencia en plazo razonable; (iv) instrumentar soluciones jurisdiccionales y operativas eficientes y eficaces; y, (v) controlar y responsabilizar a los sujetos por las conductas asumidas a dichos fines en el ejercicio de sus derechos y autoridad (arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 1 -núms. 3 y 19-, 5, 170 y concs., CPC).

3.4.2. Intereses diferenciados: Las partes y sus apoderados trabajan para la defensa de su teoría del caso, intereses y posición. El juez o jueza y la Oficina Judicial Civil lo hacen para cumplir con los objetivos institucionales y procesales impuestos. La presencia de intereses diferenciados y la posibilidad de administrar opciones estratégicas para su consecución conforman presupuestos del proceso como comunidad de trabajo, al igual que el control de los deberes y cargas que responsabilizan a los sujetos por su conducta para el logro de los objetivos comunes.

3.4.3. Contradicción inmediata como medio: El proceso oral es una metodología de trabajo cuyo motor principal es la contradicción informada. La inmediación es un medio para posibilitar discusiones informadas y robustas, que permitan obtener información de calidad para la toma de decisiones. Es responsabilidad de los sujetos procesales llegar instruidos y preparados a cada audiencia o requerimiento judicial (arts. 1 -núm. 12-, 16, 434 y concs., CPC).

3.5. Estandarización y discrecionalidad: reconstrucción racional

En la gestión del caso y conjunto de casos, el juez y la Oficina Judicial Civil deben combinar estandarización y discrecionalidad de modo racional, a efectos de otorgarle al sistema la eficiencia, eficacia, previsibilidad y flexibilidad suficiente (arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 5, 8 -núm. 19-, 12 y concs., CPC).

A los efectos del presente protocolo, se entiende por discrecionalidad la facultad de seleccionar y administrar, dentro del marco legal, los mecanismos procesales y operativos más idóneos para una gestión judicial eficiente.

Todo lo que se pueda estandarizar en términos de despachos, cursos de acción y modos de gestión, deberá hacérselo. Para ello deberán valorarse las particularidades contextuales y la información existente en relación al conjunto de casos. Al mismo tiempo, con el ingreso de cada caso, los/as jueces/zas y la Oficina Judicial Civil deberán analizar detenidamente si presenta particularidades que ameritan una gestión diferenciada. Si así fuera, administrarán discrecionalmente los medios y métodos más adecuados para lograr la solución de la disputa de manera justa, eficiente y con una velocidad razonable. Ambas funciones serán ejercidas y supervisadas activamente.

3.6. Relación entre instancias

La posibilidad de construir un sistema responsable que realice los objetivos identificados exige que todas las instancias judiciales trabajen bajo el modelo, sus presupuestos y lógica. Ello debería valorarse: (i) al momento de revisar decisiones judiciales, siendo deferentes a las medidas de gestión judicial instrumentadas; y, (ii) recreando instancias de diálogo institucional y/o reuniones a efectos de uniformar criterios procesales y/o sustanciales o propiciar medidas de gestión comunes (arts. 68, 55, 54, 563, 581, 591 -núm. 1-, 803 y concs., CPC).

3.7. Soporte técnico institucional

Corresponde a la Corte Suprema de Justicia, garantizar las condiciones y recursos presupuestarios, técnicos, humanos y formativos para la adecuada implementación del modelo de gestión judicial adoptado.

La Dirección de Desarrollo y Modernización Institucional, de la Secretaría Administrativa y la Dirección de Planificación y Presupuesto del Órgano Judicial, en el marco de sus respectivas competencias, la Comisión Nacional de Implementación de la Justicia Civil; colaborarán para el cumplimiento de lo anterior.



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



La implementación del soporte técnico institucional deberá sustentarse en un diagnóstico previo de las capacidades operativas existentes en los despachos judiciales y administrativos, a fin de asurar la vialidad y efectividad. Dicho soporte tendrá como propósito asesorar, apoyar y asistir técnicamente al Órgano Judicial en los requerimientos y desafíos estructurales y contingentes. La información que se recupere será útil para las tareas de monitoreo, evaluación y ajustes.

4. Trabajar desde el conjunto de casos y el caso

El Sistema de Justicia debe trabajar bajo dos lógicas o perspectivas que son interdependientes y complementarias: (i) el conjunto de casos; y, (ii) el caso en concreto. Los operadores deben reconocer ambas dimensiones, y en el marco de sus competencias, adoptar decisiones y medidas proporcionales.

Toda actuación judicial debe considerar la organización y distribución equitativa de los recursos, con el objetivo de alcanzar los fines del Sistema Judicial para todos los casos.

Una gestión judicial que se enfoque exclusivamente en el caso individual, sin tener en cuenta las necesidades del conjunto de casos, puede derivar en un uso desproporcionado de recursos, generando demoras o incluso denegación de Justicia para otros. De allí que sea determinante tener en cuenta: (i) la caracterización de la carga de trabajo; (ii) la estandarización de acciones; (iii) las particularidades que pueda presentar el conjunto de casos o un grupo de ellos; (iv) las prioridades constitucionales, convencionales y legales; y, (v) la asignación de una parte apropiada de recursos a un caso, teniendo en cuenta la necesidad de reservar recursos para otros (arts. 201, 202, 251 -núm. 6-, 510 -núm. 17- y concs., CPC).

Este equilibrio exige conciliar de manera dinámica y estratégica los intereses particulares del caso con las exigencias colectivas. Por ello es un deber del juez o jueza, las partes y la Oficina Judicial Civil trabajar desde las necesidades del caso en concreto, a fin de evitar adjudicar a su procesamiento menos o más tiempo, recursos o capacidades institucionales de las que el caso requiere, quitándoselas a otros.

En consecuencia, toda medida o decisión jurisdiccional o administrativa adoptada en una causa -como la programación de audiencias o el otorgamiento de plazos- deberá evaluarse también desde el impacto que tiene sobre el conjunto de casos en trámite. Esta visión no busca limitar la Justicia sustantiva en el caso particular, sino más bien garantizar una distribución racional y justa de los recursos del sistema judicial, de modo que todas las personas puedan acceder a un proceso eficiente, razonable y de calidad.

5. Gestión judicial: especialidad y complejidad

La gestión judicial debe ser concebida como un área de conocimiento, especializada y multidisciplinaria, cuyo objeto es organizar y administrar eficazmente los recursos administrativos y jurisdiccionales para el logro de los objetivos de la organización judicial en general y del proceso en particular. La gestión judicial integra las dimensiones procesal y operativa, las cuales trabajan desde el caso y conjunto de casos en forma multidimensional.

5.1. Gestión judicial procesal: La gestión procesal corresponde al Juez y comprende la construcción de la legalidad del caso (cómo se determina el modo de procesamiento más eficaz, dentro de las grandes estructuras procesales ya existentes), su gestión (qué decisiones se adoptan para organizar el contradictorio o la presentación y control de la información o prueba de forma más sencilla) o la del conjunto de casos (cómo trabajar en la adopción de medidas procesales u operativas para el conjunto de casos) -arts. 1 núms. 1, 4, 7, 10 y 22; 12; 54 núms. 8 y 9 y concs., CPC-.

5.2. Gestión judicial operativa: La gestión operativa corresponde a la Oficina Judicial Civil o a la secretaría del tribunal, y supone una labor de apoyo y seguimiento de las decisiones procesales, el avance del caso y conjunto de casos que administra un tribunal y la administración de su estructura de funcionamiento y logística.

Para lo anterior, la Oficina Judicial Civil mantendrá un control permanente de la ejecución de las actividades fijadas con el fin de evitar dilaciones o contratiempos, informando al juez o jueza sobre los pormenores que requieran su intervención. La oficina cuenta con amplias facultades para concertar y concretar las gestiones



administrativas que sean necesarias para garantizar los cometidos y decisiones de la función jurisdiccional (arts. 55, 166 -núm. 1-, 170 y concs., CPC).

5.3. División de funciones: Para responder a las exigencias del modelo de gestión judicial adoptado mediante el CPC y sus objetivos, las funciones jurisdiccionales y las administrativas deben estar claramente separadas, creando estructuras que las individualicen y que, al mismo tiempo, las vinculen y coordinen. Ello permitirá que los jueces y juezas se dediquen estrictamente a la labor jurisdiccional y que la gestión sea responsabilidad de una estructura independiente a cargo de personal especializado, profesionalizando la organización, responsabilidades y procesos de trabajos.

En este marco, la Oficina Judicial Civil es una organización de carácter instrumental y autónomo, sin que ello implique de forma alguna independencia jerárquica respecto a la judicatura.

Para garantizar una articulación adecuada, deberán existir espacios formales en los cuales jueces y juezas puedan reunirse y proponer pautas generales relativas a la gestión del juzgado y de los procesos de trabajo que maximicen y consoliden los objetivos del modelo; consensuar e instrumentar medidas de gestión y administración concretas para el conjunto de los casos y/o, uniformar criterios procesales.

5.4. Complementariedad e interdependencia: La organización judicial, el proceso y gestión judicial procesal-operativa son instituciones instrumentales, complementarias e interdependientes, que deben funcionar de manera coordinada a través del mecanismo formal indicado en el punto 5.3. Su existencia, operatividad y la realización de sus cometidos está directamente relacionada con la de las restantes, de forma tal que la impronta y promoción de cada una de ellas impactará positiva o negativamente en la otra y viceversa. Ello explica por qué es imprescindible para el éxito del modelo de gestión y su implementación que la estructura (ideas, organización y reglas), medios (metodologías de trabajo) y fines (objetivos) estén en sintonía.

6. Debido proceso como estándar

El Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos) asume al debido proceso como un conjunto de garantías o requerimientos sustantivos, complejo, dinámico y susceptible de grados en función de las características del caso y no como un conjunto de reglas rígidas o mandatos binarios absolutos vinculados a las formas de los procedimientos. Dichos parámetros deben ser cumplidos en todo proceso para asegurar que la discusión de derechos en disputa se haya realizado en un entorno razonable y justo. El CPC se inscribe bajo esa lógica, al reconocer a la instrumentalidad, la constitucionalización del derecho, la tutela judicial efectiva y la dirección judicial e impulso procesal como principios organizadores para lograr la razonabilidad buscada por el sistema (arts. 1.1 a 1.4, 5, 12, 170, 222, 312 y concs., CPC).

El modelo cooperativo es un proceso necesariamente flexible, donde todos los sujetos intervenientes tienen potestad para concertar y construir el medio de discusión más apropiado. La legalidad procesal ya no es el sometimiento al rito, sino la construcción cooperativa de la regla en función del conflicto y a partir de la integración de fuentes. La violación al debido proceso ya no transita por verificar la inobservancia de una forma procesal sino por la afectación de uno de sus presupuestos esenciales.

6.1. Logro de los objetivos: La adaptabilidad de las formas implica favorecer su flexibilidad para el logro de los objetivos del sistema y el proceso judicial. La forma que el proceso asuma y las medidas que el juez o jueza instruyan en pro de la adecuada gestión del caso deben ser necesarias y proporcionales al conflicto en tratamiento, su complejidad, valores y características, resguardando siempre los estándares del debido proceso individual o colectivo. Dichos estándares se vinculan con la posibilidad de postular, ofrecer y controlar la prueba, ser oído y/o contradecir, obtener una decisión fundada, poder recurrirla y/o hacerla cumplir en plazo razonable. La decisión debe ponderar los aspectos señalados y el resto de los principios del sistema legal, justificando su razonabilidad. La diferente intensidad aplicada a cada uno de esos estándares y/o la omisión de trámites y formas no esenciales, no valdrá de pretexto para desconocer los derechos sustanciales en la sentencia que decida el fondo de la



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



controversia (arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 1.4, 5, 8.19, 95, 314 y concs., CPC).

6.2. Cumplimiento de las órdenes judiciales: La Oficina Judicial Civil debe instrumentar todas las medidas que considere adecuadas para cumplir eficazmente con la orden judicial. El objetivo principal es satisfacer el mandato y su cometido. Las modalidades son contingentes, salvo que alguna de ellas estuviera prevista bajo pena de nulidad (arts. 55, 172, 173, 174, 249 y concs., CPC).

Sección II

Gestión del conjunto de casos

7. Tipología de casos: administrar la organización

La clasificación de los casos constituye una herramienta de gestión judicial racional y transparente, orientada a organizar el trabajo jurisdiccional, asignar los recursos de manera proporcional y asegurar un tratamiento equitativo y eficiente de los procesos, conforme a los principios de tutela judicial efectiva, razonabilidad y economía procesal.

Para estos fines, los casos que ingresen al tribunal serán clasificados en dos categorías principales:

- Casos simples, y
- Casos de difícil tramitación o litigación intensa.

Esta clasificación no persigue efectos sustantivos sobre los derechos de las partes, sino fines organizativos y de planificación interna, para adaptar la gestión judicial a las necesidades y complejidad de cada litigio.

7.1. Criterios objetivos y procedimiento de clasificación

La determinación del tipo de caso será efectuada con base en los criterios mínimos siguientes:

- El grado de conflictividad procesal o controversia jurídica;
- La cantidad de partes, litisconsortes o terceros intervenientes;
- La extensión y naturaleza de la prueba a producir;
- La relevancia económica, social o institucional del litigio.

La Oficina Judicial Civil hará la preclasificación inicial y posteriormente el juez o jueza confirmará, modificará o complementará la clasificación, motivando brevemente su decisión.

7.2. Mecanismo de contradicción y revisión

La clasificación podrá revisarse de oficio o a instancia de parte cuando surjan hechos sobrevinientes que alteren la complejidad del litigio.

La decisión del juez o jueza sobre la solicitud de parte en cuanto a la clasificación, no será susceptible de recurso, pero deberá fundarse expresamente en los criterios objetivos del Protocolo, quedando registrada en el expediente.

7.3. Categorización general de los casos

7.3.1. Casos simples: Son aquellos que presentan baja o media conflictividad procesal, escasa dificultad técnica y mínima incidencia social o institucional, permitiendo una resolución ágil y lineal.

7.3.2. Casos de difícil tramitación o litigación intensa: Comprenden aquellos con alta conflictividad, pluralidad de partes o terceros, abundante prueba técnica o documental, o impacto social, económico o institucional relevante.

8. Universo de casos, cargas y nudos críticos: identificación e impacto

La Oficina Judicial Civil será la encargada de generar, registrar y mantener actualizada información sistemática sobre el universo de casos en trámite, las cargas de trabajo del tribunal y los nudos críticos que afecten la eficiencia, continuidad y calidad del servicio de Justicia.



Dicha información constituye un insumo técnico esencial para la toma de decisiones estratégicas, la evaluación de desempeño de los servidores judiciales y la mejora continua del modelo de gestión judicial civil.

Por *universo de casos* se entiende la totalidad de expedientes activos; su clasificación y distribución por tipo; antigüedad, tiempo promedio desde ingreso y plazos procesales vencidos; estado procesal; y, grado de avance.

Por *cargas de trabajo* se entiende la naturaleza y cantidad de tareas asignadas a cada área e integrante del tribunal, considerando la proporcionalidad y razonabilidad de su distribución; tiempos promedio de tramitación por etapa; y, concentraciones por tareas o períodos de tiempo.

Por *nudos críticos* se entenderán aquellos actos, momentos o componentes del proceso en los que se presentan mayores demoras, cuellos de botella, errores o fallas recurrentes, sobredemanda o actores externos que afectan el normal avance de los casos, comprometiendo la eficacia y calidad del servicio de Justicia. Por ejemplo, traslados de demanda, agendamiento de audiencias, integración de la *litis*, divulgación probatoria u organización de audiencias preliminares y finales.

La identificación y análisis de estas variables constituye un insumo esencial para la gestión racional y estratégica del conjunto de casos. Contribuirá a definir las políticas y decisiones de gestión judicial; dimensionar y planificar el trabajo a partir de datos; asignar recursos de manera proporcional a las cargas reales; visibilizar las ineficiencias sistémicas; establecer prioridades; y, mejorar la coordinación entre áreas y actores internos-externos. También permitirá adoptar acciones correctivas oportunas, vinculadas con cargas y dinámicas de trabajo para mejorar el flujo procesal y la gestión del conjunto de casos.

Las áreas competentes del Órgano Judicial, con la colaboración de la Oficina Judicial Civil, definirán las variables y datos cuyo registro y recolección sea relevante para generar información sistemática sobre el universo de casos, las cargas de trabajo del tribunal y los nudos críticos.

Con el fin de evaluar integralmente el modelo de gestión judicial, los informes elaborados por la Oficina Judicial Civil deberán incluir, además de los datos cuantitativos de carga y avance procesal, los indicadores siguientes:

- Indicadores de tiempo: duración promedio del proceso por tipo de caso y etapa.
- Indicadores de calidad: porcentaje de actos procesales cumplidos dentro de los plazos legales.
- Indicadores de satisfacción del usuario: percepción de las partes y profesionales intervenientes sobre la atención, claridad, accesibilidad y oportunidad del servicio judicial, conforme a instrumentos de medición aprobados por la Corte Suprema de Justicia.

La Oficina Judicial Civil deberá elaborar y elevar al juez o jueza y al equipo técnico institucional un informe de gestión con carácter bimestral, que contendrá los datos desagregados del universo de casos, cargas de trabajo y nudos críticos, la evolución de los indicadores respecto del informe anterior, un diagnóstico y propuestas de abordaje. El juez o jueza o el equipo técnico institucional podrán requerir informes adicionales, a efectos de esclarecer aspectos relevantes o de interés.

9. Medidas de gestión para el conjunto de casos

9.1. Despachos comunes

Al ejercer la gestión procesal del caso, el juez o jueza deberá dictar decisiones comunes para cuestiones idénticas o análogas que se presenten en un conjunto de casos. Con ello se busca uniformar el contenido de los trámites a efectos de otorgar previsibilidad, seguridad, igualdad y eficacia al sistema.

Para la construcción del despacho común resulta aconsejable complementar las exigencias legales con los datos que reporte el informe de la Oficina Judicial Civil sobre el universo de casos, cargas y nudos críticos. También deberá considerar: (i) la eliminación de requerimientos



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



o modismos superfluos; (ii) la concentración de peticiones; y, (iii) la utilización de la audiencia como espacio de resolución (arts. 1 -núms. 4, 7 y 22-, 250 y concs., CPC).

La estandarización informada es un valor que modifica la lógica del sistema y que no supone afectación alguna a la garantía de defensa ni a la independencia judicial, dado que -al ingresar un nuevo caso al sistema- será analizado tempranamente por el propio juez o jueza para ver si presenta alguna singularidad que requiera una medida adicional. De ese modo, la redacción de "plantillas estandarizadas adaptables" por actividad (v.gr., traslado de demanda), por tipología de casos (v.gr., traslado de demanda en accidentes de tránsito) u otro criterio, se complementan racionalmente con el estudio del caso y el seguimiento del conjunto de casos que realice la Oficina Judicial Civil para detectar los aspectos comunes a un grupo de ellos o los problemas transversales a todos que pueden ser resueltos mediante "despachos comunes".

9.2. Homologar circuitos de trabajo

Todo caso debe seguir un flujo de trabajo predefinido según su tipología, donde cada persona sepa las actividades que deben desarrollarse y sus responsables. El juez o jueza junto a la directora o director de la Oficina Judicial Civil construirán diagramas de flujo y manuales internos que definan tareas, adjudiquen roles y responsabilidades a partir de lo establecido en el CPC, este protocolo y la información general con que se cuente sobre el universo de casos, cargas y nudos críticos.

A partir de la homologación de dichos instrumentos, será responsabilidad de la Oficina Judicial Civil establecer y mantener circuitos de trabajo estandarizados, a fin de asegurar previsibilidad y eficiencia. Ingresado un nuevo caso, se identificará el circuito al que se adjudicará, se controlará activamente su cumplimiento y el grado de avance. A tal efecto podrán elaborarse listados de control por cada hito, actividad o etapa del circuito. Deberán existir personal asignado a dicha tarea e instrumentarse auditorías internas semestrales por parte del equipo técnico institucional (arts. 803 y concs., CPC).

9.3. Protocolos de actuación diferenciada

Es responsabilidad de los jueces y Oficina Judicial Civil identificar la necesidad y promover la adopción de protocolos de actuación diferenciada cuando: (i) existan casos de alta complejidad o colectivos; (ii) problemas o tareas recurrentes, transversales a cualquier tipo de caso; y, (iii) casos urgentes.

En la construcción de reglas deberá identificarse con claridad el objetivo del protocolo, el procedimiento a seguir, las tareas y personas responsables. En todos los supuestos deberán evaluarse como pautas de interés la planificación temprana, las audiencias como espacios de trabajo para fijar cronogramas y el mayor control judicial. Los protocolos deberán construirse de modo participativo e informado. Adoptados, se darán a conocer por los canales institucionales y sociales disponibles. Cuando ingrese un caso que deba ser procesado bajo las pautas establecidas, se hará saber a las partes en la primera oportunidad y se facilitará el acceso al mismo.

El Pleno de la Corte Suprema de Justicia aprobará lo concerniente a la adopción, actualización, alcance y aplicación de los protocolos de actuación diferenciada, velando porque su contenido se ajuste al Código Procesal Civil, al marco constitucional y a las políticas institucionales de gestión judicial.

9.4. Medidas de gestión diferenciadas

Teniendo en cuenta los objetivos del sistema, el proceso y la información existente, el juez o jueza junto con la Oficina Judicial Civil deberán instrumentar acciones que permitan optimizar el desarrollo de las actividades establecidas para su cumplimiento. Para ello deberán tenerse especialmente en consideración los nudos críticos.

Dichas medidas podrán traducirse en acciones propias de la gestión procesal, la operativa o ambas. Por ejemplo, la incorporación de pautas adicionales a los despachos; precisiones o requerimientos adicionales para cierta actividad procesal u oportunidad (v.gr., anticipar alguna acción a partir del conocimiento que reporta el conjunto de casos); incorporación de actos en el flujo de un caso (v.gr., audiencia de gestión del caso temprana); instrumentación de comunicaciones especiales o publicidad para casos complejos, situaciones especiales o grupos



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



particulares (v.gr., utilización de redes sociales); desarrollo de registros de domicilios electrónicos; modificación de áreas de trabajo o asignación de funcionarios *ad hoc*; fijar reuniones para el tratamiento de casos complejos o la resolución de problemas de gestión; plan de notificaciones para el conjunto de casos; planes de gestión de testigos y pericias; creación de listas de casos vinculados o similares; y/o, capacitaciones para el personal.

9.5. **Medidas para la organización y dinámicas de trabajo**

El juez o jueza y la Oficina Judicial Civil deberán estructurar su funcionamiento interno y planificar sus acciones a partir de las metas anuales de gestión y de los indicadores de desempeño que se fijen, asegurando una distribución racional y equitativa de los recursos disponibles.

En relación a la organización de tareas, turnos y agenda, la Oficina Judicial Civil deberá: diseñar cronogramas de trabajo, con asignación diaria y semanal de tareas según la carga real de casos; fijar turnos rotativos que aseguren cobertura operativa continua y faciliten la atención de prioridades con base en criterios de rezagos, urgencia y/o complejidad; estipular ventanas fijas en la agenda semanal destinadas a trámites urgentes, audiencias o etapas críticas del proceso; y/o, implementar paneles de control o tableros de gestión visuales, accesibles a todo el personal, que reflejen en tiempo real el estado de las tareas, metas y cargas (art. 55 CPC).

También deberán instrumentarse reuniones de coordinación interna, a la cual asistirán la responsable y el equipo de la Oficina Judicial Civil a fin de revisar el avance de tareas, metas y cronogramas; ajustar la distribución de cargas y tareas según los cuellos de botella o desbalances detectados; y, reasignar recursos humanos u operativos si las necesidades del conjunto de casos lo requieren. La frecuencia de las reuniones podrá ser semanal y/o quincenal. El juez o jueza podrá ser convocada y/o participar cuando fuere necesario a tal fin.

La estructura de trabajo debe ser flexible y dinámica, a efectos de poder atender situaciones críticas, rezagos o contingencias imprevistas que afecten los tiempos y costos del procesamiento de casos. Con ese objeto, podrán adoptarse medidas correctivas *ad hoc* tales como la priorización de casos; la redistribución temporal de tareas; el apoyo entre áreas y/o la solicitud de equipos de refuerzo (arts. 201, 54, 395 y concs., CPC).

La eficacia de las medidas propiciadas deberá ser evaluada periódicamente por la Oficina Judicial Civil, quien elaborará reportes que servirán para rendir cuentas y discutir junto al juez o jueza y el equipo técnico institucional la adopción de políticas al efecto.

9.6. **Identificar tipos de casos**

Los casos que ingresen deberán clasificarse de conformidad con las tipologías establecidas en el punto 7, a efectos de poder asignarle circuitos de trabajo adecuados a sus características. En consonancia con ello, deberán adoptarse listas de control de recaudos, señalizaciones informáticas y/o registros estadísticos que den cuenta de su existencia y volumen (arts. 172, 615, 621 y concs., CPC).

9.7. **Agendamiento de audiencias**

Las audiencias se deberán calendarizar dentro de los plazos máximos establecidos por tipo de caso, conforme a los estándares temporales definidos por la reglamentación vigente. La fijación deberá realizarse al momento de convocar la audiencia pertinente, salvo en los casos expresamente exceptuados (arts. 250, 252, 257, 262, 622 núm. 10 y concs., CPC).

Las modificaciones de los plazos programados serán excepcionales. Se decidirá por resolución fundada que explique circunstancialmente la medida en razón de la complejidad del caso, el requerimiento de acciones previas útiles para la audiencia, la necesidad de producción anticipada de prueba, acuerdos de partes que no afecten deberes institucionales y/o causas de fuerza mayor debidamente acreditadas (arts. 258, 205, 538 -núm. 1- y concs., CPC).

Será responsabilidad de la Oficina Judicial Civil mantener una agenda electrónica institucional, visible para el juez o jueza, las partes y el personal, que cuente con bloques de tiempo reservados por tipo de caso y se encuentre configurada anualmente, a efectos de permitir una programación sistemática. Dicha agenda deberá asegurar la distribución equilibrada de cargas y recursos disponibles, incluyendo turnos, salas y disponibilidad técnica (arts. 55, 202, 251, 252, 255, 257 y concs., CPC).



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Cuando exista conflicto de disponibilidad, acumulación de solicitudes o necesidad de reasignación, deberá tenerse en consideración el criterio de antigüedad para la priorización de los casos. No obstante, también se tomará en cuenta la relevancia y urgencia del derecho comprometido (vivienda, crédito o cautelares), la situación de vulnerabilidad en que se hallen las partes, vencimientos de plazos inminentes, casos colectivos o de impacto estructural, causas con historial de postergaciones y/o disponibilidad de prueba crítica. Seguidamente será considerada la eficiencia en la gestión –causas que facilitan el uso de las ventanas reservadas por tipo, duración estimada o cantidad de testigos-, compatibilidad de agenda de las partes y profesionales y/o agrupación por tipo de caso o etapa procesal a efectos de facilitar el trabajo temático por jornada.

La Oficina Judicial Civil deberá monitorear periódicamente, por lo menos una vez a la semana, los desvíos respecto de los estándares temporales establecidos. Ante la existencia de prácticas reiteradas, se elaborará un reporte que explique las causas y las medidas de corrección organizacional necesarias (arts. 202 y concs., CPC).

Cuando sea técnicamente posible, la configuración de agendas y calendarios deberá integrarse al sistema informático de gestión judicial, instituyendo funcionalidades de alerta ante vencimientos o desviaciones y generación automática de estadísticas.

9.8. Determinación de pautas temporales estándar para la celebración de audiencias

Los jueces y juezas junto a la Oficina Judicial Civil deberán determinar el tiempo estándar que deberá durar cada audiencia. Para ello deberán tener en consideración lo establecido en el punto 7 en relación a la tipología de casos, los objetivos que persigue cada tipo de audiencia y su modalidad de celebración (arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 1 núms. 7 y 22, 68, 125, 195, 202, 204, 251 núms. 5 y 6, 252, 264 y concs., CPC).

Cuando en un caso en concreto la audiencia por celebrarse haga prever que se requerirá una extensión sustancial de tiempo respecto del estándar previsto, deberá ser reprogramada en un bloque especial y contar con resolución fundada que justifique el uso de mayor tiempo judicial. Fuera de esos casos, deberán preverse espacios de 15 minutos entre audiencias, a efectos de contar con ventanas temporales para contingencias, organización, higienización y resolución de cuestiones técnicas.

Se recomienda que las jornadas de audiencias no superen las seis horas efectivas o el tiempo razonable que a tal efecto se determine para administrar la carga, a fin de evitar fatiga de los intervinientes y preservar la calidad de su gestión.

En el uso de los espacios físicos o virtuales debe observarse el criterio de máxima eficiencia operativa y continuidad funcional. La Oficina Judicial Civil llevará registro de cumplimiento de las duraciones estándar, de sus desviaciones y fundamentos, a efectos de monitorear y realizar los ajustes pertinentes.

9.9. Colectivos estructuralmente desaventajados

Los casos que involucren colectivos estructuralmente desaventajados recibirán prioridad en el procesamiento. De conformidad con lo establecido en la Sección 2º de las 100 Reglas de Brasilia sobre el Acceso a la Justicia de las personas en condición de vulnerabilidad, se entenderá por tales aquellas personas que, por razón de su edad, género, estado físico o mental, o por circunstancias sociales, económicas, étnicas y/o culturales, encuentran especiales dificultades para ejercitarse con plenitud ante el sistema de Justicia los derechos reconocidos por el ordenamiento jurídico. Podrán constituir causas de vulnerabilidad, entre otras, las siguientes: la edad, la discapacidad, la pertenencia a comunidades indígenas o a minorías, la victimización, la migración y el desplazamiento interno, la pobreza, el género y la privación de libertad.

La Oficina Judicial Civil marcará los expedientes con una etiqueta especial, que facilitará su identificación. Los deberes de gestión y control de la litigación se agravarán, con el objeto de obtener respuestas oportunas y evitar supuestos de indefensión. Las personas de cada área deberán otorgar trato preferencial a sus solicitudes. También deberá analizarse el tipo de caso y colectivos, a efectos de analizar si son necesarios ajustes razonables en cada oportunidad y/o actividad procesal. El objetivo es promover y/o asegurar la igualdad material y no meramente formal en el ejercicio de derechos procesales, equiparando condiciones de actuación entre las partes. (arts. 1 -núm. 15-, 126, 222, 254, 266, 422 y concs., CPC).



9.10. Uniformar criterios procesales: mesas o instancia de trabajo

Los jueces y juezas se reunirán periódicamente, por lo menos una vez al mes, a efectos de consensuar criterios procesales. Ello permitirá uniformar despachos y evitar la dispersión de criterios personales, facilitando la gestión y litigación del conjunto de casos y los objetivos del sistema. Dichas reuniones o instancias también podrán servir para discutir criterios de fondo o intercambiar buenas prácticas de gestión.

Los encuentros de trabajo podrán asumir diversos formatos en función del objetivo de la convocatoria. Serán promovidas por los propios jueces o a requerimiento de la Oficina Judicial Civil. Las fijará y gestionará el equipo técnico institucional, sin perjuicio de la designación para cada ocasión de jueces y juezas referentes que oficen como relatores.

Los acuerdos alcanzados serán instrumentados en actas, las que, en conformidad con los fines del sistema, podrán ser considerados por los jueces y juezas participantes y las oficinas judiciales que le presten apoyo en la gestión de los casos. Los criterios de trabajo adoptados serán comunicados fehacientemente al equipo de cada Oficina Judicial Civil.

La presente medida es de singular relevancia para los operadores externos y la Oficina Judicial Civil que presta servicios a más de un juez o jueza. Pero lo es aún más, en caso de no existir pool de jueces y juezas o juzgados corporativos.

9.11. Desburocratizar

El juez o jueza y la Oficina Judicial Civil deberán promover la desburocratización de la gestión judicial, tanto en su faceta procesal como operativa, para garantizar una resolución justa, rápida y económica de las causas. Ello implica concentrar, suprimir o simplificar formalidades y trámites que no resulten esenciales para la discusión y resolución del caso; construir modos horizontales y directos de vinculación entre los operadores del sistema; utilizar modalidades y/o tecnologías de comunicación flexibles para cumplir o efectivizar órdenes judiciales o actividades operativas (arts. 215, Constitución Política de la República de Panamá y 170, 173, 174, 178, 192, 242, 249, 260 y concs., CPC).

Los responsables revisarán de modo sistemático los recaudos, trámites y formularios exigidos en los procesos, con el fin de identificar y suprimir aquellos que no resulten prescindibles. Todo paso que implique una duplicación de tareas (v.gr., presentación de constancias formales sin valor procesal) será eliminado. Los documentos deberán presentarse físicamente, en los supuestos y modalidades en que el CPC determine.

También se favorecerán esquemas de tramitación más simples y accesibles y se habilitará la concesión automática de excepciones a ciertas formalidades en supuestos donde no exista margen de controversia o afectación de derechos, evitando resoluciones innecesarias.

El personal judicial deberá ser capacitado en criterios de simplificación y desburocratización, para alinear la cultura organizacional con una gestión enfocada en lo sustantivo y no en lo meramente formal.

9.12. Priorización de casos

La gestión del conjunto de los casos debe observar el principio de proporcionalidad, lo que implica asignar los recursos del sistema judicial conforme al momento u oportunidad en que han ingresado al juzgado, el impacto, urgencia, simplicidad y/o complejidad de los asuntos. Ello exige que el juez y la Oficina Judicial Civil establezcan mecanismos para priorizar el orden y tratamiento de causas, ajustando la respuesta institucional a las características concretas de cada caso (arts. 201 y concs., CPC).

A tal efecto, deberá aplicarse una matriz de priorización que combine criterios jurídicos sustantivos (tales como situación de vulnerabilidad de alguna de las partes; gravedad y urgencia del derecho comprometido; riesgo de afectación irreparable; o, litigios estructurales o de alto impacto) con criterios operativos (antigüedad del proceso, momento u oportunidad en que el caso ingresó, eficiencia en la organización de las cargas de trabajo y programación de actuaciones).

Los criterios de priorización deberán ser sistematizados mediante una matriz de puntajes, que permita asignar valores a cada caso con base en los parámetros mencionados. Este instrumento deberá confeccionarse y mantenerse actualizado por la Oficina Judicial Civil, con participación de quienes intervengan en la programación de actos procesales.



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Dicha matriz deberá ser revisada con frecuencia mensual, a fin de actualizar el orden de tratamiento de los casos conforme a los cambios en las circunstancias particulares de los expedientes, en la disponibilidad de recursos o situaciones de rezago en cualquier tipo de caso. En supuestos de conflicto de disponibilidad, se dará preferencia a los casos con mayor puntaje acumulado según la matriz vigente. La aplicación de la matriz de priorización y los resultados de su revisión periódica deberán quedar documentados en registros de gestión interna, con el fin de garantizar trazabilidad, transparencia y control institucional sobre las decisiones de asignación y programación.

9.13. Monitoreo de gestión

El deber de rendir cuentas y la necesidad de asegurar que los recursos del sistema judicial se utilicen de manera eficiente y orientada a resultados, exigen que la Oficina Judicial Civil desarrolle mecanismos de medición y análisis de los tiempos y flujos vinculados con la gestión del conjunto de casos.

Para ello deberán definirse indicadores clave de rendimiento que reflejen los principales flujos, tiempos y cuellos de botella en el procesamiento de los casos. Entre otros, el tiempo medio entre el ingreso del caso y el traslado de la demanda, y entre éste y la traba de la litis; el tiempo promedio entre la solicitud y la realización de audiencias; el índice de cumplimiento de audiencias programadas; el porcentaje de causas con vencimientos; la proporción de causas resueltas respecto de las ingresadas por trimestre; el número de reprogramaciones atribuibles a causas internas; la distribución del tiempo por etapa procesal; la cantidad de causas conciliadas; y/o el porcentaje de decisiones judiciales y/o acuerdos cumplidos.

La Oficina Judicial Civil deberá elaborar informes trimestrales que consignen los valores de los indicadores seleccionados, su evolución y las medidas adoptadas para corregir desvíos o mejorar procesos. Será conveniente contar con tableros de control que integren los datos de seguimiento en formato visual, permitiendo su monitoreo periódico por parte del equipo de trabajo.

La información producida se utilizará para ajustar estrategias de gestión, identificar nudos críticos, planificar mejoras estructurales y capacitar al personal (arts. 55, 170 y concs., CPC).

Los reportes deberán ser remitidos al juez o jueza y al equipo técnico institucional. También se publicarán los indicadores consolidados, a efectos de garantizar transparencia en el acceso a la información.

9.14. Incentivos y desincentivos: responsabilidad y disciplina

El juez o jueza y la Oficina Judicial Civil deberán monitorear el cumplimiento de los deberes y las cargas tanto de servidores judiciales como de litigantes, a efectos de responsabilizarlos por su ejercicio. De igual modo, su correcto ejercicio y las buenas prácticas en la gestión deben ser reconocidos (arts. 16 núm. 3, 439, 523, 797 y concs., CPC).

A tal fin, el juez o jueza deberá tener en cuenta los deberes y cargas procesales de las partes y su cumplimiento, a efectos de decretar las consecuencias legales pertinentes, sancionar sus conductas dilatorias y/o valorarlas al momento de decidir (arts. 270, 528 y concs., CPC).

La Oficina Judicial Civil llevará un registro de las demoras injustificadas y podrá proponer a los jueces y juezas multas o medidas disciplinarias ante situaciones recurrentes o graves por parte de los litigantes. En relación a los servidores judiciales, corresponderá que informen circunstancialmente a la Jurisdicción Especial de Integridad y Transparencia sobre las faltas cometidas que ameriten juzgamiento y sanción (arts. 149 y concs., Ley N° 53 de 2015). También deberá promover medidas que permitan reconocer al personal eficiente mediante menciones o incentivos internos.

9.15. Seguimiento del estado, flujo y stock de casos

La Oficina Judicial Civil debe contar con registros completos y actualizados del estado, flujo y stock de los casos en trámite. Ello es fundamental para tener una visión dinámica del sistema de gestión y flujo de casos, posibilitando la identificación temprana de cuellos de botella y la planificación de medidas correctivas.

A tal fin, podrá implementar un tablero de seguimiento, actualizado en tiempo real, que refleje el estado y movimiento de los casos; elaborar informes estadísticos mensuales con información detallada por tipo de caso, etapa procesal, tiempos promedio y cargas por unidad funcional; y,



garantizar el acceso interno a dichos reportes a efectos de propiciar la toma de decisiones informada.

9.16. Equipo de apoyo

El equipo técnico institucional deberá organizar equipos de apoyo capacitados para intervenir ante situaciones de rezago, sobrecarga crítica o disfuncionalidades graves en el servicio de Justicia. Ante dichas situaciones, el juez o jueza y la Oficina Judicial Civil podrán solicitar la asistencia de los equipos existentes a efectos de reforzar la capacidad operativa de la estructura y resolver las contingencias. A tal fin, será determinante tener en consideración los indicadores de desempeño y los cuellos de botella (arts. 54, 803 y concs., CPC).

9.17. Encuestas a partes y operadores y operadoras del sistema

La medición por indicadores debe complementarse con señales de progreso cualitativas. La Oficina Judicial Civil implementará mecanismos periódicos de consulta a las partes y operadores del sistema, con el objetivo de relevar percepciones, experiencias y valoraciones sobre la accesibilidad, calidad, eficiencia y transparencia del servicio de Justicia.

Con ese objeto, instrumentará encuestas estructuradas dirigidas a las partes y profesionales intervenientes al momento del cierre del caso, a fin de recoger información oportuna sobre su experiencia en el procesamiento; y/o, encuentros semestrales y/o anuales con operadores del sistema (magistrados/as y equipo de la Oficina Judicial Civil) para identificar fortalezas, obstáculos y propuestas de mejora.

Los resultados de los relevamientos serán sistematizados. El reporte deberá contener un diagnóstico y las medidas adoptadas o planificadas a partir de los hallazgos obtenidos. Se integrará a los informes anuales de gestión de la Oficina Judicial Civil y publicará.

Sección III Gestión del caso

10. Detección temprana del caso

10.1. Identificación del caso y análisis sobre requerimientos particulares: Asignado un asunto al tribunal, la primera acción que deberá realizarse es analizar con detenimiento la pretensión planteada y los elementos fácticos, jurídicos y probatorios que la definen. Ello a fin de: (i) identificar el tipo de caso; y, (ii) a partir del análisis de sus elementos, determinar si presenta alguna particularidad que amerite la adopción de algún tipo de medida diferenciada, procesal u operativa. En particular, su simplicidad o complejidad en concreto y/o los problemas centrales de su procesamiento en una fase temprana. A partir de la constatación de ambas variables podrá identificarse el carril procesal que se le adjudicará y, de ser necesario, las medidas *ad hoc* a ejecutar. Por ejemplo, la necesidad de requerir aclaraciones sobre la pretensión, integrar debidamente la litis o controlar de oficio la existencia de los presupuestos procesales relativos a la función jurisdiccional; adoptar reaseguros en materia de notificaciones en el traslado de la demanda; o, proceder a su identificación por tratarse de un caso prioritario (arts. 1 -núms. 4, 7 y 22-, 5, 389, 409, 615 y concs., CPC).

10.2. Discusiones entre juez o jueza y asistente: La detección temprana es relevante porque implica poner al juez o jueza a trabajar desde el caso desde la primera oportunidad procesal. Para llevar adelante dicha tarea, aquélla podrá promover encuentros de trabajo con la persona que le asista y/o quienes trabajen en la gestión operativa en la Oficina Judicial Civil. En lo posible, se propiciará la conformación de "notas del caso", donde se apuntarán los elementos centrales de la teoría del caso. También deberá discutirse sobre la necesidad de requerimientos de tipo operativo.

10.3. Identificación de precedentes aplicables: El juez o jueza también deberá evaluar la existencia de precedentes relevantes o jurisprudencia consolidada que sea aplicable. Ello será relevante para la promoción de soluciones consensuales, la gestión del caso y/o su decisión final.

10.4. Litigios de difícil tramitación o litigación intensa: advertencia al sistema. Ante la existencia de un caso de difícil tramitación o litigación intensa, el tribunal identificará



los elementos que lo caracterizan en concreto a fin de emitir una comunicación al sistema que advierta sobre su existencia y la necesidad de su trámite diferenciado. En particular, deberá:

- 10.4.1. *Organización de la estructura:* Analizar si es necesario adoptar alguna readecuación procesal en los esquemas de procesamiento y/o logísticos u operativas en la Oficina Judicial Civil con motivo de su tramitación.
- 10.4.2. *Presupuestos procesales:* De corresponder, el juez o jueza deberá constatar la acreditación de los requisitos que conforman el debido proceso colectivo, los elementos aportados para acreditarlos y las medidas sugeridas. La complejidad del caso amerita el reforzamiento del deber de gestión oportuna, tanto de el juez o jueza como de la Oficina Judicial Civil y las partes. Entre otros, deberán analizarse la conformación de la clase, la idoneidad del representante adecuado, el polo pasivo y su conformación, las medidas de participación, publicidad y notificación necesarias.
- 10.4.3. *Dinámicas de trabajo:* La Oficina Judicial Civil podrá modificar total o parcialmente dinámicas de trabajo, si ello fuera necesario y útil para el procesamiento del caso complejo. Dicha modificación deberá ser temporal. Cuando el caso suponga una sobrecarga desmedida que imposibilite absorber de modo razonable el procesamiento del conjunto de casos, la Oficina Judicial Civil podrá adoptar medidas de emergencia y/o requerir equipos de apoyo.
- 10.4.4. *Reuniones o audiencias especiales para múltiples fines:* Al trabajar desde el caso y sus necesidades, el juez o jueza deberá evaluar si es necesario convocar a reuniones o audiencias especiales para organizar la sustanciación de la acción, el contradictorio, medidas de notificación u otros fines.
- 10.5. **Identificación de elementos por las partes y proposición de medidas:** En sus escritos iniciales, las partes podrán explicitar en un apartado particular aquellos aspectos del caso que estiman puede incidir en su simplicidad o complejidad, duración o procesamiento. También resulta aconsejable que propongan medidas de gestión que estimen adecuadas para lograr un procesamiento eficaz en relación a las necesidades del caso. Dicho deber se agrava en los casos complejos (arts. 384, 389, 396, 398 y concs., CPC).
- 10.6. **Retroalimentación al sistema sobre datos relevantes:** A partir de la labor de detección temprana, cuando la Oficina Judicial Civil detecte datos relevantes sobre patrones de conflictividad, obstáculos operativos reiterados, aspectos que permitan resolver anticipadamente puntos controvertidos o requerimientos de recursos que impacten en el tratamiento de los casos, deberá generar un reporte interno. Estos insumos serán sistematizados para enriquecer la planificación del conjunto de casos y propiciar ajustes en la organización y procesos de trabajo.

11. Definición del marco de discusión

- 11.1. **Trámite general:** El conflicto debe ser procesado mediante el esquema de discusión más adecuado a las características del conflicto, de conformidad con lo establecido en el punto 7 y los artículos 615, 617, 619, 621, 622 y concordantes del CPC. Por regla, los conflictos simples de litigación común y los complejos tramitarán mediante un proceso de conocimiento amplio u ordinario, bajo un sistema de doble audiencia (preliminar y final). Los conflictos simples de litigación rápida serán tramitados mediante un proceso de conocimiento simple o sumario, bajo un sistema de única audiencia. Se entenderá por audiencia única a los efectos del presente, la estatuida en el art. 622 núm. 10 del CPC, dado que, si bien se convoca como preliminar, se realiza la producción de la evidencia existente en ese mismo momento.

En su presentación inicial, la actora o actor podrá proponer medidas o propuestas razonadas de gestión judicial que sean adecuadas en función del conflicto, conforme lo establecido por los puntos 7, 9.4, 9.11 y 10 y artículos 384, 386, 389, 394, 615 y concs. del CPC. El juez analizará al momento de correr traslado la sencillez o complejidad del conflicto para determinar el esquema de discusión bajo el cual tramitará y si corresponde asignar un carril diferenciado, justificando su decisión y



comunicándola a las partes. La parte demandada podrá, fundada y objetivamente, manifestar lo propio al momento de contestar la demanda.

Es deber de las partes cooperar con el tribunal en la construcción de un trámite proporcional y eficaz, dentro de las grandes estructuras procesales establecidas. El juez o jueza también invitará a las partes a realizar acuerdos procesales sobre modalidad de litigación, notificaciones, forma de producción de prueba y uso de tecnología, a partir de las pautas establecidas en el CPC y los apartados 3.3.6 y 16.8 del presente. La determinación del trámite aplicable en los términos expuestos constituye una decisión irrecusable (arts. 1 -núm. 22-, 125, 166 -núm. 2-, 202, 204 y concs., CPC).

11.2. Esquemas o estructuras procesales diferenciadas de litigación: A efectos de garantizar un procesamiento proporcional, a partir del análisis del caso y asumiendo al debido proceso como estándar, el juez o jueza podrá adaptar el esquema procesal de discusión a la complejidad o sencillez del conflicto. La adaptación podrá ser total o parcial, sea que modifique el carril de procesamiento en general o alguna etapa, actividad o trámite en particular. A tal fin deberán tenerse en consideración las pautas establecidas en los puntos 1, 2, 3, 6, 7, 9.4, 9.11 y 10 y los artículos 5, 395 primer párrafo y concordantes del CPC.

11.3. Criterios de diferenciación: Para definir si el caso merece ser modificado de carril procesal o suprimirse, agregarse o intensificar cierta etapa, actividad o trámite, el juez o jueza y Oficina Judicial Civil deberán tener en consideración los parámetros estudiados en el punto 7.7 parágrafo tercero. También deberá tener en cuenta si se divulgó evidencia y/o la posibilidad de anticiparlas; la información que reporte la gestión de conflictos similares; las facilidades y/o dificultades para concentrar actuaciones; valorar la posibilidad de aplicar una lógica de discusión total (todas las cuestiones en una audiencia o tramo único) o parcial (segmentación por cuestiones preliminares, de fondo o estructurales); la incidencia que el caso tiene en el procesamiento del conjunto de los casos; y/o, la necesidad de crear órganos, mecanismos o adjudicar responsabilidades para gestionarlos, total o parcialmente.

12. Definición de medidas de gestión iniciales

12.1. Gestión operativa de los esquemas o estructuras de discusión: La Oficina Judicial Civil deberá implementar los mecanismos operativos adecuados al esquema o estructura procesal asignado. Las acciones estarán prefijadas en función del carril asignado, sin perjuicio de lo cual el responsable -por sí o a iniciativa del equipo de trabajo- podrá propiciar modificaciones que optimicen los procesos de trabajo. Cuando el juez o jueza hubiera estipulado medidas de gestión procesal diferenciada, deberán readjustarse de modo pertinente las dinámicas de trabajo para garantizar los objetivos del sistema y proceso. Si existieran inconvenientes para el cumplimiento de las medidas iniciales de gestión y fuera necesario una nueva orden judicial para su resolución, la Oficina Judicial Civil informará al juez o jueza sobre ello para su análisis y adopción.

12.2. Modos de notificación razonables y flexibles: Para la notificación del traslado de la demanda, trámite de medidas cautelares y/o cualquier tipo de comunicación, las oficinas judiciales deberán adoptar modalidades de notificación que aseguren la recepción efectiva de los actos relevantes por las partes, privilegiando canales ágiles, disponibles y verificables. En función del principio de instrumentalidad, proporcionalidad y economía, se priorizarán y privilegiarán los medios electrónicos, mensajería instantánea y redes oficiales, siempre que quede constancia fehaciente de su emisión y recepción, de modo tal que no exista riesgo alguno de indefensión (arts. 172, 173, 174, 222, 229, 231, 242 y concs., CPC).

El juez o jueza y la Oficina Judicial Civil incentivarán su uso, teniendo especialmente en cuenta el tipo de partes y contexto del caso. Las partes podrán proponer y/o concertar otros medios de notificación específicos que resulten razonables en función del caso. Presentados en juicio, toda notificación será por medios electrónicos (arts. 384 -núm. 10-, 397 y concs., CPC).



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Para definir la idoneidad del medio o medios de notificación en los casos complejos, deberá tenerse en consideración quiénes son los sujetos que componen la clase -y los elementos etarios, geográficos o de otro tipo que la caracterizan- y los demandados. También deberán evaluarse la pretensión en juego, su cuantía, los costos, los canales disponibles y el deber de cooperación de las personas públicas y privadas. Los medios utilizados pueden ser múltiples.

12.3. Divulgación y anticipo de evidencia: Las partes deberán informar en sus primeras presentaciones si han divulgado evidencia. Si así fuera, la acompañarán en el formato en que se encuentre y/o halle disponible. El tribunal podrá disponer medidas de divulgación, producción anticipada o requerimientos recíprocos entre partes, a fin de evitar dilaciones innecesarias y centrar la controversia. Todo ello será clave para: (i) poder evaluar alternativas de composición de modo racional e informado; (ii) analizar la conveniencia de derivación a otro mecanismo de solución; (iii) definir la posibilidad de celebrar una audiencia única y/o estructurar el proceso de modo diverso; y, (iv) escrutar las medidas de contralor que son necesarias para asegurar la admisibilidad de dicha evidencia, su validez y/o litigación eficaz al interior del proceso. En todos los casos, deberán tenerse en consideración los límites legales establecidos en el CPC (arts. 425, 434, 435, 437 y concs., CPC).

Se promoverá el uso de reuniones iniciales con el objeto de identificar y anticipar evidencia relevante. Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo tercero del artículo 386 y concordantes del CPC, se fomentará que las partes fijen con la mayor premura posible la evidencia que utilizarán y de la cual dispongan, a efectos de que todos los intervenientes en el proceso puedan organizar y preparar el caso y audiencia de modo adecuado.

12.4. Avisos sobre cargas y discusiones: En el marco de sus competencias, el juez o jueza y la Oficina Judicial Civil deberán informar sobre las cargas y debates jurídicos relevantes en la primera oportunidad procesal. Ello se realizará a través de los actos procesales que se ejecuten, sean audiencias, decisiones judiciales, comunicaciones y/o conversaciones informales producto de la gestión del caso. En particular, deberá recordarse a las partes: (i) la denuncia y constitución de domicilio electrónico; (ii) el ofrecimiento de la evidencia, la observación de los estándares de admisibilidad y su preparación para el litigio; (iii) el señalamiento de circunstancias que justifiquen distribuir la carga probatoria y/o la aplicación de criterios de colaboración, a efectos de discutir oportunamente sobre el punto; (iv) la identificación del caso como de interés público, en razón de la publicidad de las audiencias; (v) la existencia de deberes calificados en razón de los bienes y/o sujetos involucrados en el caso; (vi) si se ejercerá y en qué sentido medidas de prueba oficiosa; y, (vii) si existen aspectos jurídicos sobre los cuales sea necesario alegar, a efectos de evitar decisiones intempestivas o sorpresa (arts. 1 -núm. 16-, 411 párrafo segundo, 55, 222 y concs., CPC).

12.5. Subsanación, anticipación y resolución de contingencias: El tribunal deberá subsanar de forma inmediata las deficiencias formales o errores no sustanciales de forma inmediata y sin formalismos, privilegiando el avance del proceso y organización eficiente del contradictorio.

El saneamiento procesal de aspectos que afecten la continuidad del proceso, deberá efectuarse principalmente durante la audiencia preliminar (Art. 255, num. 4 CPC).

12.6. Publicidad del caso y acceso a la información: La Oficina Judicial Civil deberá garantizar que, desde su ingreso, los casos sean públicos y estén disponibles en los sistemas de gestión judicial, de conformidad con los límites de confidencialidad procesal, Protección de Datos Personales y demás derechos de las partes. Será su responsabilidad facilitar el acceso a la información del caso a todas las personas, disociando los datos sensibles que consten en la actuación o decisión. Las partes estarán obligadas a colaborar con la difusión de los aspectos esenciales del litigio cuando ello contribuya al acceso a la Justicia (arts. 125 segundo párrafo y concs., CPC).

En los casos de interés público y/o complejos, el juez o jueza deberá disponer medidas adicionales para garantizar su adecuada publicidad, incluyendo el uso de registros,



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



plataformas judiciales o sitios oficiales. También deberá garantizarse la publicidad de las audiencias.

13. Evaluación del caso y cursos de acción

13.1. Identificación de la controversia y revisiones: Contestada la demanda, el juez o jueza examinará la controversia trabada a fin de realizar una evaluación inicial del caso controvertido. A tal efecto, deberá identificar el núcleo del conflicto, los hechos que lo definen, las evidencias ofrecidas y la complejidad de la discusión jurídica. Esta identificación se realizará a través del análisis de los escritos iniciales, sus modificaciones, reuniones de coordinación o revisión documental dirigida. Será responsabilidad del juez o jueza, pudiendo recrearse encuentros de discusión y asistencia con el personal de apoyo del juez o jueza, o de la Oficina Judicial Civil (arts. 70, 389, 398 y concs., CPC).

A partir del examen de la controversia, el juez o jueza reexaminará la corrección de la tipología del caso, si el tipo de proceso instrumentado es el adecuado, si es útil solicitar colaboración adicional de las partes para esclarecer algún punto u organizar la discusión, los planteos dilatorios o accesorios y si son necesarias medidas adicionales para resguardar los derechos en juego y la gestión eficaz del proceso. Al hacerlo, deberá tenerse en cuenta el momento procesal ulterior y la necesidad de prever las acciones necesarias que no lo entorpezcan y/o posibiliten. En todo caso, deberá llegarse a la audiencia en condiciones procesales y operativas para su correcta celebración.

13.2. Identificación del tipo de trabajo a desarrollar en la audiencia: El análisis de la controversia y su entidad, también será determinante para que el juez o jueza defina el tipo de trabajo a desarrollar en la audiencia preliminar y/o única. El conocimiento del caso y su caracterización, permitirá planificar el trabajo necesario para el cumplimiento de sus objetivos, la información que será útil recabar y las acciones que deben realizarse con antelación. Si existiera alguna exigencia procesal u operativa diferenciada, el juez o jueza lo hará saber a la Oficina Judicial Civil para que oportunamente se gestione.

Al igual que el juez o jueza, las partes deberán analizar la controversia y su caracterización, a fin de controlar las cargas y deberes que pesan sobre sí con motivo de la audiencia; planificar su intervención; y, definir las estrategias de actuación (arts. 252, 253, 622 -núm. 10- y concs., CPC).

13.3. Recordatorio de pautas para abogado/as y partes sobre audiencia preliminar: Con motivo de la audiencia preliminar, la Oficina Judicial Civil remitirá a las partes las reglas que estructuran dicha audiencia, junto con las siguientes pautas mínimas de actuación profesional, orientadas a garantizar una discusión y desarrollo centrado en el conflicto, eficaz y colaborativo:

13.3.1. Deber de preparación previa y participación sustantiva. Las partes y sus representantes deberán concurrir a la audiencia con conocimiento detallado del caso y las cuestiones controvertidas, contando con disponibilidad para tomar decisiones relevantes. Se considera actuación profesional deficiente la comparecencia sin preparación adecuada o la delegación de la audiencia a personal sin facultades para acordar, allanarse, ofrecer prueba o limitar pretensiones, en cuyo la juez o el juez podrán comunicar este hecho a la autoridad competente para conocer de las infracciones a la Ética profesional (arts. 255, 270, 375 y concs., CPC).

13.3.2. Deber de colaboración. Los letrados y letradas deberán actuar de buena fe y con disposición para cooperar en la depuración del proceso, facilitando la delimitación del objeto litigioso, la exclusión de prueba innecesaria y la exploración de soluciones consensuadas. Se fomenta la discusión previa de acuerdos parciales, convenciones probatorias y ordenamientos conjuntos de prueba, cuando resulten viables (arts. 125, 204, 205, 252 y concs., CPC).

13.3.3. Deber de actuación profesional compatible con metodologías orales. Las intervenciones deberán ser orales, concisas y centradas en los objetivos de la audiencia. Deberán ajustarse a las reglas del debate oral, por lo que no se admitirá la



lectura íntegra de escritos ni la reiteración de argumentos ya vertidos sin aportar contenido adicional. Se admitirá el uso de escritos solo como guía o apoyo. (arts. 251 -núms. 5 y 6- y concs., CPC).

13.3.4. Prohibición de litigación obstrucciónista o dilatoria. Si durante la audiencia se constataren tales conductas, el juez o jueza recordará a la parte sobre la valoración de dichas conductas y, eventualmente, impondrá medidas correctivas y/o sancionatorias. En casos graves o reiterados de actuación contraria a los deberes éticos, se remitirán los actuados al colegio profesional (arts. 270 y concs., CPC).

13.3.5. Deber de transparencia, lealtad procesal y prohibición de actitudes sorpresa. Las partes y sus apoderados judiciales deberán manifestar con claridad sus posiciones, ejercer un litigio robusto y responsable. Cuando existan cuestiones no consideradas en la convocatoria, deberán ser informadas con antelación al tribunal para que adopte las medidas de comunicación pertinentes. Se deben evitar maniobras que sorprendan a la contraria, a efectos de no socavar su ejercicio al derecho de defensa y la utilidad de la audiencia convocada (arts. 222 y concs., CPC).

13.3.6. Litigación por objetivos. La convocatoria recordará a las partes el deber de planificar el estudio y litigación del caso conforme los objetivos de la audiencia preliminar. Ello condicionará su contenido y la dinámica de la audiencia.

13.4. Integración y control sobre terceros: Trabado el conflicto, el juez o jueza deberá analizar si el caso se halla debidamente integrado o sí, a partir de las pretensiones planteadas, es necesario convocar a algún sujeto para que forme parte de la discusión en algunos de los polos procesales. Este control debe ser activo, evaluando su pertinencia, oportunidad y modalidad de participación. Si fuera necesario convocar a alguien y no se hubiere llamado y/o detectado con antelación, el tribunal deberá arbitrar las medidas para garantizar el contradictorio y llegar en forma a la audiencia preliminar. Para ello deberán reforzarse los mecanismos de gestión en materia de notificación, su proactividad y flexibilidad (arts. 109, 409 y concs., CPC).

13.5. Reuniones o encuentros en línea para múltiples fines: Si fuera necesario resolver alguna contingencia o aclarar algún punto con antelación a la audiencia preliminar o única y/o a la clausura del proceso, el juez o jueza y la Oficina Judicial Civil podrán utilizar reuniones virtuales para su evacuación. Estas reuniones podrán ser convocadas de oficio o a pedido de parte y serán prioritarias en razón de las ventajas que reportan para la resolución expedita y económica de cuestiones accesorias (arts. 1 -núms. 11 y 13-, 175, 260 y concs., CPC).

13.6. Resolución del caso y/o citación a audiencia preliminar o única: Si el caso fuere de puro derecho, el juez o jueza deberá resolverlo de forma inmediata. Si existiese algún punto que, a juicio del juez o jueza, mereciera un pronunciamiento oficioso, garantizará a las partes el derecho a pronunciarse, previo a resolver.

En los demás casos, se fijará la audiencia preliminar y/o única, en función del marco de actuación y particularidades del caso. La fecha para su celebración se seleccionará del calendario que la Oficina Judicial Civil haya fijado, dentro de las opciones de programación puestas a disposición como disponibles.

14. Preparación de audiencia preliminar y/o única

Con motivo de la celebración de la audiencia preliminar y/o única, tanto el juez o jueza como los abogado/as deberán:

14.1. Analizar el caso en función de los objetivos de la audiencia: La dirección y litigación profesional en audiencia presupone un estudio minucioso del caso, de los objetivos que se persiguen en ella y su relación. Su omisión se traducirá en pérdida de tiempo, frustración de los cometidos y perjuicio a los intereses de su cliente. El ejercicio de cualquier tipo de técnica de conducción y/o litigación no opera en el vacío, sino en, por y para el caso. El juez o jueza y los abogados/as deben determinar con la mayor claridad posible qué es lo que demandará de sí la audiencia. Las estrategias que quieran desplegarse para trabajar en torno a los objetivos también, permitiendo



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



anticipar tipos de intervención más adecuada en función de cada momento, contexto o situación.

14.2. Identificar los elementos relevantes del caso: El análisis detenido de los escritos iniciales y actos procesales previos debe posibilitar la identificación de los elementos claves para el desarrollo de la audiencia. Deberá hacerse especial énfasis en los hechos controvertidos; la teoría del caso que explique las posiciones de parte, con desapego de sus propias creencias y evitando la precipitación o prejuicios; la pretensión en general, su objeto y las defensas opuestas; la información existente para posibilitar conciliaciones; y, la pertinencia, necesidad y conducción de la evidencia ofrecida. Es aconsejable apuntar cada uno de estos aspectos para orientar la preparación del acto. El juez o jueza debe tener claridad sobre qué es lo discutido, las cuestiones que requieren de un pronunciamiento (cuál y en qué sentido) y el trabajo requerido (arts. 1 -núm. 25- y concs., CPC).

Los apoderados y apoderadas harán similar trabajo, haciendo especial hincapié en las exigencias procesales, su dimensión técnica y estratégica. Se espera que al realizarlo se tenga en cuenta el enfoque procesal adoptado por la contraparte, el contexto e intereses (arts. 255 y concs., CPC).

14.3. Discutir con el equipo de la Oficina Judicial Civil: Para una adecuada preparación, resulta aconsejable que exista una instancia de discusión interna entre el/la juez/a y el personal de apoyo que integra la oficina. Esta discusión incluirá:

14.3.1. Una *dimensión legal*, asociada al análisis del caso en términos procesales. Allí se revisará la estrategia de conducción de la audiencia; la teoría, intereses y posiciones de parte; el contexto del caso y los modos de gestionarlo más adecuados para el logro de los objetivos; las hipótesis de acuerdos parciales; las posibilidades de depuración de prueba; posibles decisiones; u, otros aspectos de interés.

14.3.2. Una *dimensión operativa*, vinculada con los requerimientos para la celebración de la audiencia. Eso comprenderá la evaluación de condiciones logísticas específicas, tales como la convocatoria de múltiples partes o terceros; la revisión de los tiempos estimados; la comparecencia remota de alguna parte; la disponibilidad de medios técnicos; o, la necesidad de intérpretes, peritos o documentación especial. La organización deberá garantizar que los recursos necesarios estén disponibles y adaptados al tipo de audiencia prevista (arts. 166 núm. 5 y concs., CPC).

14.4. Construir una hoja de ruta para la audiencia: La discusión oral no admite la improvisación, por lo que planificar es esencial para conducir y litigar con eficacia. Por ello el juez o jueza deberá organizar una hoja de ruta que incluya un cronograma indicativo del acto, el orden de tratamiento de las cuestiones y las decisiones que podrían adoptarse en función del avance de la discusión y comportamiento de las partes. Debe tener un orden lógico. Será enunciativo y flexible, a efectos de poder gestionar estratégicamente los objetivos de la audiencia en función de sus contextos. Servirá como guía para la conducción judicial y la obtención de decisiones motivadas, sin perjuicio de los ajustes que pudieran surgir durante su desarrollo (arts. 1 núm. 19 y concs., CPC).

La Oficina Judicial Civil podrá colaborar en la elaboración y formalización de la hoja de ruta, aportando un cronograma tentativo, datos procesales clave, información operativa, medidas pendientes y sugerencias de dinámicas en función de la experiencia que reporten casos análogos.

Las partes y sus abogado/as deberán hacer similar tarea, definiendo cómo litigarán cada objetivo planteado; analizando las alternativas de negociación y posibles escenarios; evaluando las fortalezas y debilidades de sus planteos y los de la contraparte, a partir de la controversia trabada; y, circunstanciando cada decisión técnica y estratégica con información de respaldo.

15. Control de condiciones para la celebración de la audiencia preliminar y actividades asociadas



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Es responsabilidad de la Oficina Judicial Civil verificar el cumplimiento de las condiciones procesales y operativas necesarias para celebrar la audiencia preliminar y/o única de modo eficaz. La antelación en el control de las condiciones dependerá de su naturaleza y características. En todos los casos, debe ser razonable para garantizar la presencia de los recursos humanos y/o técnicos que deben estar disponibles en audiencia.

El control será proactivo y articulado con el juez o jueza y las partes, a quienes podrá recordar el cumplimiento de las cargas asignadas, solicitar el cumplimiento de responsabilidades pendientes y/o solicitar medidas para su ampliación o apercibimiento.

15.1. Procesales: El personal responsable de la Oficina Judicial Civil controlará que hayan sido contestadas todas las demandas y reconveniones; se halle disponible la prueba documental; no existan medidas pendientes que obstaculicen la celebración (v.gr., traslados); y/o, que se encuentren notificadas todas las partes y sujetos que deben intervenir. También solicitará a las partes que informen quiénes comparecerán a la audiencia, si cuentan con poder e instrucciones suficientes para componer y/o acordar aspectos litigiosos y si requerirán asistencia técnica o modalidad remota. Cuando se trate de audiencia única, deberán analizar la evidencia ofrecida y si está ordenada la comparecencia de testigos, peritos u otros auxiliares (arts. 1 -núm. 25-, 91, 145, 229, 242 y concs., CPC).

Si se detectara algún tipo de obstáculo, deberá informarse a el juez o jueza con propuesta de regularización. Por ello el control de dichas condiciones debe realizarse con una antelación mayor que los presupuestos operativos.

15.2. Operativas

15.2.1. Control de sala: El personal de la oficina supervisará que se encuentren disponibles los recursos físicos, tecnológicos y logísticos necesarios según el tipo de audiencia. En particular, la habilitación de la sala y disponibilidad de horario; conexión remota segura; medios de grabación; y/o, auxiliares convocados disponibles. Toda necesidad logística no estándar deberá ser anticipada al menos 48 horas antes de la audiencia.

Si fuera necesario se convocará a una reunión operativa con el juez o jueza a efectos de transmitirle alertas logísticas o procesales; informar sobre elementos que integren la hoja de ruta; y/o suministrar plantillas de control. La reunión podrá suplirse por una minuta de trabajo compartida.

15.2.2. Disponibilidad de requerimientos adicionales:

15.2.2.1. Tiempo adicional y reorganización: Deberá controlarse si la audiencia es estándar en términos de tiempo y organización o si se encuentran pautados medidas temporales u organizativas de excepción. Esa directiva debe haber sido comunicada al momento de fijar la audiencia, a partir del trabajo colaborativo entre jueza o juez y Oficina Judicial Civil. No obstante, ésta última volverá a chequear la complejidad del caso y, eventualmente, planteará al juez o jueza sus consideraciones.

15.2.2.2. Cronograma de fechas disponibles para audiencia final: Debe controlarse que el sistema operativo de agendamiento prevea fechas disponibles sugeridas para la celebración de la audiencia final y que ello funcione correctamente.

15.2.3. Recordatorios a las partes y otros Auxiliares de Justicia: Durante la etapa de preparación de la audiencia y el control de sus presupuestos, la Oficina Judicial Civil mantendrá una comunicación activa con las partes y los Auxiliares de Justicia que participen, a efectos de organizar su comparecencia y las cuestiones logísticas asociadas, anticipar necesidades y prevenir conflictos. En particular, le recordará el deber de comparecencia y las consecuencias de la inasistencia; enviará las pautas de actuación profesional; y/o, formulará las indicaciones prácticas sobre modalidad, horarios y documentación a aportar. A tal fin, podrá utilizarse cualquier tecnología de la información y comunicación disponible. Se dejará registro en el expediente judicial electrónico de las comunicaciones realizadas.



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



16. Gestión de la audiencia preliminar

16.1. Roles estratégicos: Si bien la audiencia preliminar exigirá como regla un compromiso activo de todos los sujetos procesales - que la autoridad judicial deberá fomentar y controlar-, lo determinante es la satisfacción adecuada, eficiente y eficaz de los objetivos comunes y propios. De allí que, para su cumplimiento, tanto el juez o jueza como los abogados, deban ejercer sus deberes de modo estratégico (punto 3.1).

Para definir una mayor o menor intervención, el juez o jueza podrá valorar el objetivo en cuestión; el contexto (ordenatorio, confrontativo, consensual, registral o resolutorio); la actitud de las partes; la información con que se cuente; la posibilidad de resolver adecuadamente el punto; las características de los sujetos intervenientes; y, los intereses en juego.

El carácter estratégico de la intervención del juez o jueza también es fundamental para compatibilizar las múltiples tareas que debe ejercer durante la audiencia preliminar, sea en su condición de facilitador, conciliador, comunicador o decisor. En función de las circunstancias del caso y valorando los aspectos anteriormente expuestos, la impronta podrá ser directiva, flexible, participativa o moderadora.

16.2. Trabajo por objetivos: Durante la audiencia se trabaja para el cumplimiento de los objetivos instituidos e identificados, de modo informado, planificado y profesional. Si bien es necesario tener un formato organizado en términos lógicos-jurídicos, ello no significa que sea rígido ni estrictamente secuencial. Ordenará el tratamiento de los temas según su relevancia, oportunidad y posibilidad de avance y, desagregaría el debate, en tantos puntos como sea necesario para focalizar el análisis de cada cuestión, manteniendo foco en su resolución y la incidencia que tiene para la dilucidación del caso. Si fuera útil para la composición del conflicto o el tratamiento de los puntos en discusión, podrá alterarse su orden, admitirse replanteos o medidas afines. El juez o jueza deberá procurar que los reajustes respeten los tiempos programados, dirigiendo la audiencia del modo más eficiente posible con el fin de obtener suficiente información de calidad para resolver en ella.

16.3. Depurar la controversia: El juez o jueza debe promover una discusión profunda sobre cuál es la controversia con el objetivo de delimitar con claridad:

16.3.1. Los hechos controvertidos, los admitidos y aquellos otros que, siendo públicos o notorios, conforman la *litis*. Ello es clave para poder gestionar la admisibilidad de la evidencia.

16.3.2. El objeto pretendido. La información sobre este punto nos brindará herramientas para gestionar acuerdos compositivos, sea sustanciales y/o procesales. En los casos complejos será determinante para poder organizar el proceso, su discusión y la eventual decisión.

16.3.3. Las pretensiones opuestas y las teorías del caso que las explican.

16.3.4. Los planteos accesorios e inconducentes que pueden ser desistidos. El juez o jueza interpelará a las partes y sus letrados y letradas sobre estos puntos, exigiéndoles intervenciones concretas, conducentes e informadas.

16.4. Admisibilidad probatoria: El trabajo sobre la admisibilidad probatoria se centrará en la litigación de los estándares que la informan. Los/as abogados/as deberán explicar y controvertir sobre cómo, porqué, cuánto y de qué modo cada evidencia ofrecida es lícita, oportuna, pertinente, necesaria y no sobreabundante, conducente y no excluida. Ello deberá hacerse teniendo en cuenta la controversia depurada. Esto es central porque puede modificar las necesidades probatorias, incidiendo en su caudal y los tiempos de producción y procesamiento.

También deberá litigar sobre las cargas probatorias y la existencia de excepciones y/o relativizaciones a la regla, sea por inversión y/o colaboración. Aquí deberán explicarse y acreditarse las razones que justifican la modificación de la regla. El juez o jueza promoverá un contradictorio amplio sobre el punto y resolverá quién tiene la carga de probar. Si dicha circunstancia no hubiera sido debidamente prevista, ofrecerán prueba en dicha instancia y se discutirá sobre ella (arts. 1 -núm. 16-, 411 párrafo segundo y concs., CPC).



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



Cuando el juez o jueza ofreciera prueba oficiosa, deberá hacerlo saber a las partes, quienes podrán cuestionar ante sí la decisión dando sus argumentos circunstanciados e informados. Se espera que enfaticen en torno a su utilidad o inutilidad en relación a los estándares y teorías del caso.

Admitido cada medio de prueba, se discutirá y decidirá sobre la modalidad, término y demás pormenores vinculados con su producción. En especial, lo concerniente a la prueba pericial -puntos de pericia, designación de perito, fecha de presentación del dictamen con suficiente antelación para su sustanciación previo a la audiencia final y la citación del perito para el pedido de explicaciones y cuestionamiento durante la misma- y testimonial (arts. 508, 521 y concs., CPC).

Durante cada una de las discusiones el juez o jueza deberá tener un rol activo, promoviendo la discusión informada y pidiendo explicaciones a las partes a efectos de fundar adecuadamente las exclusiones probatorias.

16.5. Conciliación y derivación a otros mecanismos de solución

Los jueces y juezas deberán tener en cuenta que, en el marco del Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos), tienen la obligación estratégica de promover y exhortar a las partes a utilizar la conciliación o la mediación como mecanismos para resolver sus conflictos, previa explicación genérica de ambas figuras. (arts. 255, núm. 1, y 551 a 556 del CPC, la Ley 131 de 2013, Decreto Ejecutivo 5 de 1999, Art. 59).

Para estos efectos, los jueces y juezas deberán capacitarse en técnicas de conciliación básicas, las que incluyen nociones generales de conflicto, diferenciación de intereses y posiciones, y técnicas de comunicación.

16.6. Controles de Validez Procesal:

A los efectos de este Protocolo, el término “Controles de Validez Procesal” se refiere a los mecanismos de control procesal, verificación de cumplimiento y aseguramiento de la eficacia de las decisiones judiciales, que el juez o la jueza deben promover a lo largo del proceso, conforme a los principios de dirección judicial, tutela judicial efectiva y economía procesal.

Conforme al tipo de conflicto, el juez o la jueza deberá ejercer un control activo de las exigencias procesales, verificando la corrección formal y material de los actos, así como la validez de las relaciones procesales. En los conflictos simples, ocupará un lugar relevante la revisión de la integración de los polos procesales, sean litisconsortes o terceros, y la subsanación inmediata de defectos o nulidades que pudieran comprometer la validez del procedimiento.

En los conflictos complejos, el control judicial deberá ampliarse a la conformación del grupo o clase, la legitimación y representatividad adecuada, la inexistencia de procesos paralelos o similares, y la implementación de medidas de publicidad y transparencia que garanticen la participación informada de las partes y la comunidad afectada.

En todos los casos, será relevante subsanar posibles nulidades y/o defectos, a fin de garantizar la eficacia del procesamiento y la ejecutabilidad de las decisiones.

16.7. Resolución de excepciones y planteos incidentales:

Las excepciones planteadas como de previo y especial pronunciamiento, incidencias y cuestiones procesales pendientes deberán resolverse en la audiencia, en la medida en que ello no implique diferir el objeto principal sin causa justificada. El juez o jueza rechazará planteos extemporáneos o dilatorios, priorizando una tramitación concentrada y eficaz (arts. 405, 406, 252 y concs., CPC).

16.8. Acuerdos procesales:

El juez o jueza y las partes fomentarán la posibilidad de instrumentar acuerdos procesales sobre el contenido y actividades vinculadas a los objetivos perseguidos, de conformidad con lo establecido en el punto 3.3.5 y en los artículos 538 núm. 1, 204, 205 y concordantes del CPC. En particular, en relación a los hechos, pruebas, modalidades de debate y calendarización. Cuando se celebren, se documentarán precisando alcance y responsables.

16.9. Toma de decisión:

Las decisiones sobre cada uno de los puntos debatidos durante la audiencia deben ser adoptados al finalizar cada una de las discusiones, dando las razones que la justifiquen de forma razonable. En la resolución de excepciones o



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



incidencias complejas, podrá disponerse un intervalo o cuarto intermedio. Excepcional y fundadamente, cuando se trate de casos complejos, podrá diferirse por un plazo de cinco días. Dictada, deberá notificarse electrónicamente de modo inmediato (arts. 265, 267, 268, 269, 270 y concs., CPC).

Todo conflicto o caso individual o colectivo será gestionado y decidido por el juez o jueza en los límites de su competencia. No podrá decidir, en ningún grado de jurisdicción, sobre la base de un fundamento respecto del cual no se haya permitido a las partes la oportunidad de manifestarse, aunque se trate de materia sobre la cual deba decidir de oficio (arts. 1 núm. 14, 222 y concs., CPC).

16.10. Agendamiento de audiencia final: Cuando corresponda, el juez o jueza fijará la fecha de la audiencia final, dentro de las opciones de calendario comunicadas por la Oficina Judicial Civil. Deberá preverse márgenes para gestionar las medidas preparatorias que aseguren la disponibilidad de la evidencia y la adecuada preparación de los/as litigantes. A tal efecto, las partes podrán expresar sus puntos de vista. El juez o jueza valorará la posibilidad de acuerdos y la cooperación para su coordinación y definición. Se aconseja que las solicitudes de prescindencia de las audiencias finales sean interpretadas y valoradas de modo restrictivo (arts. 256, 257 y concs., CPC).

16.11. Construcción de un plan de gestión o trabajo: A partir de las decisiones adoptadas durante la audiencia, será elaborada un acta final que identifique los puntos resueltos; y será generado el enlace a la videogramación de la audiencia y el plan de gestión del caso. Este último incluirá: (i) las tareas pendientes de cara a la audiencia final (v.gr., producción de prueba, pericias e informes); (ii) las personas responsables de su gestión y ejecución (jueza, juez, partes, Oficina Judicial Civil u otros); (iii) recordatorio sobre consecuencias legales derivadas del incumplimiento; y, (iv) cronograma tentativo con fechas clave para cada actividad (arts. 260, 267 y concs., CPC).

16.12. Retroalimentación para el conjunto de casos: La información producida en la audiencia asociada con el tipo de caso, grado de conflictividad, tiempos estimados o posibles acuerdos, deberá ser registrada como insumo para mejorar la gestión del conjunto de casos. La Oficina Judicial Civil podrá utilizar esta información para ajustar agendas, reasignar recursos o detectar patrones comunes que justifiquen reformas organizativas. El juez o jueza deberá comunicar a la oficina los hallazgos que estime relevantes o de interés.

17. Seguimiento del cronograma de trabajo por la Oficina Judicial Civil

A fin de arribar a la audiencia final en condiciones óptimas, la Oficina Judicial Civil desempeñará un rol de apoyo logístico, administrativo y de coordinación en la ejecución del plan de trabajo, adoptado durante la audiencia preliminar. Por tanto, su actuación no sustituye la dirección ni control procesal que corresponden a la jueza o al juez, sino que facilita el cumplimiento de la decisiones jurisdiccionales y la correcta organización del trámite. En este sentido, corresponde a la Oficina Judicial Civil, lo siguiente:

17.1. Control de las tareas, tiempos y responsabilidades: Deberán organizarse funciones e implementar mecanismos de seguimiento de las tareas asignadas en el cronograma de gestión del caso, los que verificarán el cumplimiento de los plazos fijados, la realización de las acciones previstas y las responsabilidades consecuentes.

A tales fines, podrán efectuar los recordatorios e intimaciones que estimen necesarias para su acatamiento y llevar un registro dinámico del estado de avance de cada caso con base en el cronograma aprobado, indicando hitos cumplidos, demoras y próximos vencimientos. Para ello podrán utilizar planillas compartidas o sistemas de gestión procesal con alertas automáticas; agendas internas organizadas por etapas o actividades clave; o, etiquetado de casos según nivel de atención requerida. Las partes y auxiliares deberán informar cualquier inconveniente que se presente con la mayor antelación posible, dando explicaciones y alternativas de solución conducentes.

17.2. Gestión de medidas a cargo del tribunal: Gestionará administrativamente el cumplimiento de las órdenes judiciales emitidas por el juez o jueza y que estuvieran a cargo del tribunal (v.gr., pedidos de informes o citación de peritos). Para ello podrá utilizar toda clase de acciones y medios, dado que el objetivo es cumplir con la orden.



Cuando sea necesario para facilitar el cumplimiento, evitar reticencias u obstrucciones procesales u operativas, la Oficina Judicial Civil podrá informar a la jueza o al juez para que, de estimarlo procedente, emita mandatos aclaratorios, complementarios, correctivos y/o sancionatorios.

También recordará a el juez o jueza la existencia de medidas a su cargo pendientes de ejecución, sean decisarios (v.gr., planteo irresuelto) o preparatorios (v.gr., formación de minuta para el juicio oral).

17.3. Información al juez o jueza sobre incumplimientos y adopción de medidas:

Cuando se verifique el incumplimiento de tareas asumidas por alguna de las partes, auxiliares o terceros, la Oficina Judicial Civil lo registrará en el sistema y emitirá un informe interno al juez o jueza sobre la tarea omitida y su responsable. La comunicación deberá priorizar criterios de utilidad para la toma de decisiones, resaltando la naturaleza del incumplimiento, su impacto en el cronograma general del caso y antecedentes de conducta procesal del interveniente.

17.4. Retroalimentación para el conjunto de casos: Deberá sistematizar la información

obtenida en el seguimiento de cronogramas individuales para alimentar instancias de evaluación colectiva del funcionamiento del sistema. En forma trimestral, deberá elaborar reportes agregados con indicadores de cumplimiento de plazos y tareas, identificar cuellos de botella recurrentes o prácticas efectivas, formular recomendaciones para mejorar protocolos y circuitos de trabajo. Esta retroalimentación deberá compartirse con el juez o jueza, con el equipo de gestión del tribunal y, eventualmente, con el equipo técnico institucional.

18. Requerimientos entre la audiencia preliminar y la audiencia final

18.1. Análisis y resolución en función de su naturaleza, momento procesal y en miras a la audiencia final:

Todo requerimiento, incidente o pedido que se produzca entre la audiencia preliminar y la final, deberá ser analizado y priorizado estratégicamente por el juez o jueza, teniendo en cuenta su naturaleza procesal o sustancial, el momento en que se presenta y la incidencia en la preparación o celebración del juicio.

El análisis de su admisibilidad será riguroso, a efectos de evitar y disuadir planteos meramente dilatorios, extemporáneos, inconducentes o irresponsables. Para su gestión y decisión deberán utilizarse los medios que resulten más adecuados y eficaces, conforme las pautas precisadas. Se sugiere la celebración de audiencias virtuales con temarios definidos. El objetivo final es celebrar en tiempo y forma la audiencia final (arts. 175 y concs., CPC).

La Oficina Judicial Civil deberá activar circuitos rápidos de tramitación para este tipo de requerimientos (por ejemplo, citaciones, coordinación de agendas o actualización de domicilio de testigos), evitando que estos actos obstaculicen la realización del debate.

18.2. Control final de la actividad probatoria: Sin perjuicio de que el control de la diligencia y producción probatoria debe ser constante en los términos del punto 17, con cinco días de antelación a la audiencia final, la Oficina Judicial Civil revisará que todos los elementos probatorios y sujetos convocados a la audiencia estén debidamente compulsados, producidos o notificados, a fin de garantizar su celebración en forma. En su caso, deberán adoptar las medidas que estimen convenientes a tal fin.

18.3. Retroalimentación para el conjunto de casos: La Oficina Judicial Civil llevará un registro sistemático de desvíos, el cual tendrá una dimensión cualitativa y otra cuantitativa. Al analizar los requerimientos, identificará la frecuencia por tipo de planteo, el impacto en los plazos del cronograma y las causas recurrentes de reprogramaciones o suspensiones.

También deberá efectuar una evaluación periódica de estándares en función de la información relevada. En particular, los estándares de admisibilidad de requerimientos en esta etapa, los protocolos internos para su gestión y las pautas de actuación profesional brindadas a las partes y apoderado/as en audiencias anteriores.



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



A partir de ese trabajo, con el fin de anticipar o reducir los planteos innecesarios y canalizar con mayor eficiencia los requerimientos genuinos, se actualizarán las buenas prácticas, las guías de trabajo e instructivos para los operadores del sistema.

18.4. Perspectiva de género, accesibilidad y trato diferencial: En el desarrollo de estas funciones y tareas, el juez o jueza y la Oficina Judicial Civil, deberán observar en todo momento los principios y las normas relativas a equidad de género, accesibilidad universal y trato diferenciado hacia personas en situación de vulnerabilidad, establecidos en la legislación nacional y en las disposiciones convencionales aplicables en la República de Panamá.

19. Audiencia final

Al gestionar la audiencia final deberá tenerse en consideración:

19.1. Control de condiciones de operatividad y celebración: La Oficina Judicial Civil y el asistente de audiencia controlarán que todos los medios operativos estén funcionando en debida forma para la celebración de la audiencia y los materiales se hallen organizados y disponibles. Deberá preverse, especialmente en casos de difícil tramitación o litigación intensa, asistencia técnica en tiempo real -para reproducción de evidencia digital, sistematización de pruebas producidas y/o acceso documental- y una hoja de ruta operativa que respalde el ritmo de la audiencia.

Toda audiencia deberá grabarse, debiendo el asistente documentar con base en un formulario estandarizado de desarrollo, que identifique actos cumplidos, incidencias procesales, observaciones probatorias y aspectos pendientes de resolución.

19.2. Conciliación: Reiterará con las partes la posibilidad de arribar a una solución autocompuesta. Utilizará a tal fin los elementos probatorios que se hubiesen producido a fin de acercar posiciones (arts. 1 núm. 25 y concs., CPC).

19.3. Gestión de la audiencia como medio para potenciar el contradictorio y la obtención de información de calidad: El juez o jueza tiene la responsabilidad de dirigir y gestionar el debate entre las partes, moderando y promoviendo la discusión amplia e igualitaria. Las partes tienen la responsabilidad de alegar, demostrar, contradecir y argumentar la corrección de sus enunciados de hecho y derecho.

Al iniciar la audiencia final el juez o jueza recordará a las partes cuál es su objeto, conforme lo establecido en la audiencia preliminar y con especial atención a eventuales cambios, ampliaciones o depuraciones posteriores.

19.4. Rendición de la prueba: El juez o jueza debe promover un amplio contradictorio en la rendición y valoración de la prueba, fomentando que las partes discutan sobre la relevancia, credibilidad y fuerza demostrativa de los medios probatorios practicados, así como sobre su incidencia en las teorías del caso que sostienen.

Debe precisarse que el contradictorio sobre la admisión y pertinencia de las pruebas corresponde principalmente a la audiencia preliminar, conforme a lo dispuesto en el Código Procesal Civil, mientras que en la audiencia final el control judicial se orienta a garantizar una adecuada producción, transparencia y eficacia en la práctica de las pruebas admitidas.

Durante esta fase, se priorizará una administración racional del tiempo disponible, con fijación de turnos, duración orientativa de las declaraciones y la utilización de herramientas de control frente a intervenciones excesivas o reiterativas, a fin de asegurar el orden, la eficiencia y la concentración del debate probatorio.

19.5. Alegato final y clausura: Concluida la rendición de las pruebas, el juez o jueza otorgará sucesivamente la palabra al demandante y al demandado para que expongan sus conclusiones. El tribunal podrá determinar el tiempo que concederá al efecto, para lo cual tomará en consideración la extensión y complejidad del juicio. El tribunal puede requerir las aclaraciones o precisiones pertinentes, durante el curso de la exposición o a su finalización. A continuación, se declarará cerrado el debate.

19.6. Sentencia definitiva: La sentencia definitiva deberá ser dictada por el juez o la jueza al término de la audiencia, pudiendo, para tal efecto, disponer un intervalo o cuarto



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



intermedio. Excepcional y fundadamente, cuando se trate de casos de difícil tramitación, litigación intensa o procesos complejos, podrá diferirse su emisión por un plazo breve. Dictada la decisión, deberá notificarse de modo inmediato a través del medio legalmente previsto. Regirá lo establecido en el punto 16.9, segundo párrafo, del presente Protocolo.

Asimismo, cuando en el curso del proceso se arribe a un acuerdo conciliatorio o de mediación, el juez o jueza deberá emitir la resolución que lo apruebe y le otorgue fuerza ejecutiva, conforme a lo dispuesto en los artículos 556 y 560 del Código Procesal Civil. En dicha resolución se precisará la homologación del acuerdo inter partes, sus efectos jurídicos y las consecuencias derivadas de su incumplimiento.

En todos los casos, la resolución deberá indicar si es firme o si admite recurso alguno, con expresión del medio de impugnación procedente y del plazo correspondiente para su interposición.

19.7. Acta de audiencia e informe operativo: Concluida la audiencia, el juez o jueza cerrará el acta de la audiencia final. El Auxiliar de Sala que acompañe al juez o jueza en la audiencia es quien labrará la misma de modo digital. (arts. 261 y concs., CPC).

Cuando fuera conveniente, la Oficina Judicial Civil podrá elaborar un informe operativo de la audiencia celebrada, el que identifique los obstáculos detectados, aspectos logísticos y/o estructurales a mejorar para futuras audiencias.

20. Gestión de recursos procesales

En relación con la gestión de recursos procesales se recomienda tener en consideración:

20.1. Las medidas propuestas en torno a la gestión judicial del caso o conjunto de casos deberían evaluarse en la administración de recursos procesales, dado que las instancias recursivas son parte del sistema de Justicia y procuran realizar sus objetivos. Tal evaluación es procedente siempre que las medidas propuestas para los casos resulten aplicables a los medios recursivos y no sean contrarias al procedimiento legal establecido.

20.2. La actividad que desarrolle la segunda o ulteriores instancias al momento de definir el alcance y sentido de las reglas estudiadas en el CPC y el resto de las reglas vigentes, será fundamental para asegurar la correcta vigencia del sistema de procesamiento oral instituido con la sanción del nuevo código.

20.3. La posibilidad de evaluar la adopción de un protocolo de actuación o reglas de trabajo propias, que optimicen la gestión judicial de los recursos procesales.

21. Gestión en la ejecución de decisiones

Teniendo en consideración los objetivos del sistema y en miras a facilitar una gestión adecuada, proporcional y eficaz del derecho declarado en la decisión objeto de ejecución, al momento de instrumentar los procesos de ejecución se recomienda tener en consideración las siguientes pautas orientativas de trabajo:

21.1. Identificar si la pretensión ejecutoria es simple o compleja, a efectos de instrumentar las medidas o actividades que faciliten, mejoren u optimicen la gestión procesal y operativa de la ejecución y la realización efectiva de lo compuesto o decidido. En cualquier supuesto podrán instrumentarse aquí las reglas generales sobre gestión del caso. En particular, deberá propiciarse la traba oportuna de medidas ejecutorias; la simplificación del proceso de ejecución; la utilización de modalidades de interoperabilidad; y/o, la introducción de instancias orales a fin de resolver toda incidencia de modo concentrado.

Las partes podrán proponerlas al demandar o contestar la ejecución. En casos de difícil tramitación o litigación intensa, sean individuales o colectivos, deberá instrumentarse un plan o programa de ejecución donde se detallen las actividades, compromisos, responsables y tiempos.



El juez o jueza interviniente en la ejecución debe hacer uso de los deberes generales estatuidos. En especial, deberá de oficio y en cualquier momento del proceso: (i) ordenar la comparecencia de las partes a audiencia a fin de resolver de modo concentrado todas las objeciones o cuestiones existentes; (ii) advertir y sancionar al ejecutado cuando su conducta constituya un acto dilatorio, de mala fe o atentatorio contra el servicio de Justicia; (iii) ordenar que el ejecutado, los sujetos indicados por el ejecutante u otros que el juez, jueza u Oficina Judicial Civil advierta como idóneos, proporcionen información relacionada al objeto de la ejecución, tales como documentos y datos que tengan en su poder; (iv) disponer la inclusión del nombre del ejecutado en registros de morosos y comunicar digitalmente su condición a entidades financieras; (v) dirigirse a los organismos y registros públicos o privados pertinentes a fin de que faciliten la relación de todos los bienes o derechos patrimoniales del ejecutado de los que se tuviere constancia; y, (vi) imponer conminaciones económicas en una cantidad en dinero a pagar por cada día que demore el cumplimiento, teniendo en cuenta el monto o la naturaleza del asunto y las posibilidades económicas del obligado, de tal manera que signifiquen una efectiva constricción al cumplimiento.

21.2. Clarificar y fortalecer la división de funciones administrativas de jurisdiccionales. La Oficina Judicial Civil será responsable de llevar adelante la gestión administrativa de la ejecución, adoptando toda clase de medidas que permitan realizarla de modo adecuado, oportuno y eficaz, siempre que ello no invada las competencias jurisdiccionales atribuidas por la ley al juez o jueza. Todas las cuestiones que puedan ser resueltas por el equipo de la Oficina Judicial Civil, deberá ser gestionado por ella de modo flexible. Deberá existir un área especializada dentro de la oficina, con división de tareas claras y responsabilidades definidas.

21.3. Adjudicación de ejecución y responsables: Analizar la posibilidad de adjudicar la gestión procesal de la ejecución a jueces o juezas adjuntos. En especial, en aquellas pretensiones ejecutorias simples (arts. 54 -núm. 5-, 21 y concs., CPC).

21.4. Instrumentar modalidades diferenciadas para casos de difícil tramitación, litigación intensa o complejos. Entre otras, designaciones conjuntas de expertos; antícpo de algún tipo de elemento probatorio; mesas de trabajo entre las partes y autoridades públicas o privadas para el cumplimiento de decisiones; mecanismos externos de control y participación ciudadana para el monitoreo de la ejecución de la decisión, con intervención de organizaciones no gubernamentales, organismos y funcionarios públicos; o, la delegación de la ejecución en funcionarios judiciales o entes, con el objetivo de generar inmediación con los miembros del grupo afectado y dotar de mayor celeridad a la resolución de las incidencias que pudieran suscitarse en el marco del procedimiento de ejecución de sentencia.

21.5. Metas de gestión: Deberán construirse indicadores estructurales, de proceso y resultado, haciendo especial hincapié sobre el nivel de cumplimiento de las decisiones judiciales, sea en términos voluntarios o coactivos.

Sección IV Recomendaciones generales

22. Recomendaciones para el uso de TIC y de IA

22.1. Consideraciones generales: El uso de TIC e inteligencia artificial debe ser responsable y responder a principios de transparencia, trazabilidad, control humano y no discriminación. Correspondría priorizar la implementación de herramientas digitales en actividades que permitan aumentar la eficiencia, reducir tiempos muertos y evitar duplicación de tareas. Toda innovación tecnológica debe acompañarse de manuales de uso, protocolos y pautas de interpretación para asegurar un uso homogéneo y responsable (arts. 172 y concs., CPC).

Sumado a lo anterior, deben cumplirse de forma estricta, las normas éticas correspondientes a la utilización de las TIC, particularmente, sobre el uso de la inteligencia artificial (IA), contempladas en el ordenamiento jurídico de la República de Panamá y normas convencionales aplicables.



Centro de Estudios de Justicia de las Américas



22.2. Sistemas de interoperabilidad entre el Órgano Judicial y organismos públicos/privados: Sería conveniente impulsar la interoperabilidad con entidades públicas y privadas. En especial, para requerir y remitir información, comunicaciones y otras actividades vinculadas con la gestión judicial. Los sistemas deberían garantizar la autenticidad, integridad y disponibilidad de los datos intercambiados y, los convenios interinstitucionales, incluir protocolos operativos y mecanismos de solución de contingencias.

22.3. Registro de domicilios electrónicos y QR: Resultaría útil propiciar la creación de un registro de domicilios electrónicos, donde puedan realizarse los traslados de demanda, cautelares y notificación de actos iniciales. A tal fin, debería evaluarse el tipo de litigantes (habituales e institucionales), el hecho que las personas actúan bajo apoderamiento y los mecanismos previos al proceso que pueden servir para gestionar domicilios electrónicos. En aquellos casos que deba notificarse en formato papel, sería conveniente utilizar códigos QR para descarga de la documentación.

22.4. Automatización de acciones: La Oficina Judicial Civil debería propiciar la automatización de acciones repetitivas. En particular, despachos estandarizados con validación previa por parte de los jueces y juezas y la Oficina Judicial Civil. Sería útil que la automatización incluya filtros para detectar excepciones o datos sensibles que requieran revisión manual y que el sistema genere trazabilidad y permita auditorías posteriores sobre las decisiones automatizadas.

22.5. Plataforma de indicadores de desempeño judicial: Sería conveniente que el Órgano Judicial desarrolle una plataforma centralizada de seguimiento de indicadores de gestión del caso (tiempos, resoluciones, audiencia y/o cumplimiento). Sería deseable que la plataforma sea accesible para la magistratura, la Oficina Judicial Civil y los niveles de supervisión institucional. Los datos recolectados deberían ser utilizados periódicamente para rediseñar prácticas, reasignar cargas y ajustar protocolos.

22.6. Formación de precedentes y bases de datos: Resultaría beneficioso fomentar el desarrollo de bases de datos internas que permitan la consulta rápida de precedentes relevantes, con filtros temáticos y por etapa procesal. Los precedentes deberían sistematizarse en lenguaje claro y con resumen de puntos clave. El acceso debería ser general para todos los operadores del sistema y servir como insumo para el Protocolo de Actuación de *Case Management* (Gestión de Casos).

22.7. Producción de informes estadísticos: Sería provechoso que la producción de estadísticas se realizará de manera automatizada, segmentando por tipo de caso, etapa y tiempos de resolución. Los informes deberían generarse en intervalos bimestrales, remitiéndose a los órganos de gobierno judicial y a las unidades de gestión. Correspondría facilitar la publicidad de los informes generados, preservando los datos sensibles o confidenciales.

22.8. Producción y difusión de recursos audiovisuales: Sería útil aprovechar las TIC para producir y difundir recursos audiovisuales o de cualquier tipo que permitan generar contenidos didácticos para los operadores y servidores judiciales. Ello permitiría sensibilizar sobre aspectos fundamentales de la reforma, facilitando el desarrollo de otras instancias de capacitación y la construcción de prácticas más deferentes a metodologías orales de discusión.

23. Equipo técnico institucional

23.1. Mesas interinstitucionales de trabajo para optimizar el protocolo: En el marco de la Comisión Nacional de Implementación de la Justicia Civil o como parte del ejercicio de las competencias del propio Órgano Judicial, sería conveniente promover la conformación de mesas de trabajo con representación de los sectores involucrados en el sistema judicial. Estas mesas serían útiles para evaluar periódicamente la aplicación del protocolo, identificar obstáculos, construir un espacio de diálogo, intercambiar experiencias y proponer reformas. En particular, aquellas asociadas a la resistencia al cambio, tecnologías y relaciones entre operadores del sistema. Las conclusiones de cada



encuentro deberían sistematizarse, difundirse entre los actores judiciales y ser consideradas por la Comisión y/o el Órgano Judicial (arts. 803 y concs., CPC).

23.2. Mecanismos internos para uniformar criterios: Sería útil que el equipo técnico institucional propicie la creación de mecanismos participativos internos para construir buenas prácticas en la gestión de casos, procurando homologar y uniformar criterios. También podrían generarse reuniones entre jueces y juezas a fin de trabajar en la homologación de criterios interpretativos. Convendría que el Órgano Judicial fomente y promueva su concertación. Las conclusiones deberían ser documentadas, socializadas y utilizadas como guías para la consecución de los objetivos del sistema y proceso.

23.3. Presupuesto: Sería beneficioso que la Comisión Nacional de Implementación de la Justicia Civil y/o el Órgano Judicial prevea una partida específica para financiar las actividades de desarrollo tecnológico, formación, actualización de sistemas y soporte técnico en la implementación del Código. Deberían considerarse los objetivos planteados, a efectos de diseñar el plan anual. El equipo técnico institucional tendría que evaluar la relación costo-impacto de cada herramienta o medida adoptada.

También sería imprescindible prever cómo se resolverán los costos y expensas para testigos y peritos cuando las personas que litiguen cuenten con beneficio de gratuidad (arts. 374 núm. 6 y concs., CPC). Ello conformará un obstáculo relevante que incidirá en la prestación adecuada del servicio. A tal fin, la Comisión Nacional debería evaluar la posibilidad de constituir un fondo especial que permita costear los gastos iniciales y que sea compensado con las condenas en costas.

23.4. Sensibilización y capacitación: Deberían desarrollarse planes de formación continua en gestión de casos, técnicas de litigación, conducción de audiencias y conciliación, TIC e inteligencia artificial destinados a jueces y juezas, personal de la Oficina Judicial Civil y abogado/as. La sensibilización incluirá tanto aspectos técnicos como habilidades blandas y comprensión del impacto organizacional de las herramientas implementadas. En particular, debería trabajarse sobre el CPC y el protocolo, en torno a los cambios que propone en materia de gestión judicial (procesal-administrativa). Correspondría evaluar periódicamente el grado de apropiación de las herramientas y conocimientos adquiridos.

23.5. Comunicación: El equipo técnico institucional debería asegurar una estrategia de comunicación interna que garantice la difusión clara, oportuna y completa de los contenidos del protocolo. Toda reforma, nuevo criterio o recomendación deberá estar acompañada de materiales explicativos de fácil acceso. Sería beneficioso favorecer también la creación de canales de devolución para recibir sugerencias y alertas desde los operadores judiciales.