

ARTÍCULO ORIGINAL

Estrategia de implementación de un modelo para la gestión de la litigación

*Implementation strategy of a litigation management model*

Lisett Páez Cuba<sup>1</sup> y Teresa Díaz Domínguez<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Licenciada en Derecho. Máster en Ciencias de la Educación. Profesora Asistente. Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: [lisett@upr.edu.cu](mailto:lisett@upr.edu.cu)

<sup>2</sup>Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular. Investigadora del Centro de Estudios de Ciencias de la Educación (CECES). Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: [tere@upr.edu.cu](mailto:tere@upr.edu.cu)

---

RESUMEN

En el presente trabajo se fundamentó una estrategia de implementación de un modelo para la gestión de la litigación en la Universidad de Pinar del Río. En su desarrollo se realizó un diseño estratégico, iniciado por el diagnóstico y finalizado con la evaluación. Se propusieron tres acciones estratégicas específicas, validadas mediante el método Delphi. Se mostró además la aplicación de una experiencia inicial en la provincia de Pinar del Río como parte de la implementación de los resultados de la investigación.

**Palabras clave:** Estrategia, Derecho, Modelo, Gestión Jurídica, Litigación.

## ABSTRACT

The present work established the founds of the implementation strategy of the litigation management model at the Pinar del Río University. A strategic design with its diagnosis and evaluation was developed. Three specific strategic actions were proposed, which were validated through the Delphi method. The work also showed the application of a first experience in the Pinar del Río province, as a way of implementing the results of this research.

**Key words:** Strategy, Law, Model, Juridical Management, Litigation.

---

## INTRODUCCIÓN

La socialización de los resultados más avanzados de la Ciencia y la Tecnología aparece como un imperativo insoslayable para las sociedades contemporáneas. En materia jurídica, y para la gestión social en general, las experiencias de implementación a través de estrategias devienen importantes referentes a tener en cuenta para el perfeccionamiento de los procesos judiciales contenciosos que tienen lugar en los tribunales de justicia.

Los estudios sobre gestión de la litigación revelan pertinencia para las Ciencias Jurídicas y Sociales en general. La alta radicación de causas en los tribunales cubanos demanda cada vez más de profesionales competentes para solucionar los conflictos judiciales; pues una deficiente gestión del jurista litigante en juicio puede conllevar a la condena injusta de un individuo.

Por tanto, una adecuada gestión jurídica de jueces, abogados y fiscales ofrece mayor seguridad a las partes contendientes, redundando en calidad de los procesos judiciales, evita fallos injustos e innecesaria interposición de recursos y medios de impugnación. Para suplir tales deficiencias de la práctica jurídica, se ha diseñado una estrategia para la implementación de un modelo dirigido a la gestión de la litigación en la provincia de Pinar del Río.

La estrategia, como aporte práctico, se asume como el conjunto de acciones secuenciales e interrelacionadas que partiendo de un estado inicial, dado por el diagnóstico, permiten dirigir el paso a un estado ideal consecuencia de la planeación

(Valle, 2007). La estrategia que se propone permite gestionar el proceso de litigación desde los roles de juristas litigantes, ya sean jueces, abogados o fiscales, incluso es factible para los juristas que intervienen en los Órganos de Justicia Laboral.

La estrategia para la implementación del modelo para la gestión de la litigación en Pinar del Río, se basa en los siguientes fundamentos:

- La asunción de los principios, componentes, dimensiones, relaciones y etapas del modelo para la gestión de la litigación.
- El carácter sistémico e integrado del proceso modelado para el perfeccionamiento de la enseñanza del Derecho, la gestión jurídica y el desarrollo de la litigación.
- La identificación de los recursos humanos disponibles con los componentes personales del proceso formativo modelado: los estudiantes, los juristas litigantes y los profesores, siendo estos últimos los responsables de direccionar el proceso e implementar la estrategia.

Los fundamentos asumidos en la estrategia permiten su implementación a través de tres acciones estratégicas específicas: impartición de la asignatura optativa Litigación, capacitación al colectivo de juristas litigantes de la provincia e implementación de un sistema de actividades extracurriculares.

Estas propuestas se basan en la asunción de los criterios de un grupo de teóricos tales como Baytelman & Duce (2004), Blanco (2005), Díaz (2003), Fernández (2005), Porto (2008), MaClean (2009), Salas (2010) y Morales (2012), los que reconocen la utilidad que brinda la litigación para la resolución de conflictos humanos, y por ende, la trascendencia de la gestión de la litigación para las Ciencias Sociales.

Por todo lo anterior se planteó como objetivo diseñar una estrategia para implementar un modelo para la gestión de la litigación.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para la implementación de la estrategia en la UPR, se emplearon los siguientes métodos empíricos y estadísticos:

- *Observación científica:* Para obtener información primaria del proceso de gestión de la litigación, tanto en la universidad pinareña como en los tribunales de la provincia.
- *Entrevistas y encuestas:* Para establecer regularidades de acuerdo al criterio de un número de especialistas del sector jurídico sobre la temática investigada con un mayor nivel de profundidad.

- *El método Delphi*: Para la validación de los resultados, la selección de los sujetos con nivel de experticia y el empleo de la estadística inferencial en la investigación.
- Metodología investigación acción participativa (IAP): Para lograr unidad entre la praxis investigativa y la praxis jurídica, logrando transformar el objeto de investigación.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### **1. Análisis de la matriz DAFO desarrollada en la Estrategia.**

Para la ejecución de la estrategia se previó la construcción de una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Las fortalezas, identificadas como las potencialidades materiales o humanas del proceso de gestión de la litigación en Pinar del Río, resultaron ser:

- La categorización de juristas litigantes como profesores del claustro de Derecho.
- La disposición de los tutores-juristas litigantes para colaborar con la implementación de la estrategia.
- La membresía de los profesores del claustro como parte de los comités académicos de los postgrados impartidos en los Tribunales y la Fiscalía de la provincia.

Las debilidades, entendidas como las deficiencias materiales o humanas del proceso en la provincia, resultaron:

- La insuficiente preparación teórico-metodológica del claustro para la implementación del modelo de forma sistémica e integrada.
- La deficiente preparación teórico- práctica de los estudiantes para el desarrollo de las habilidades litigantes.
- La inexistencia de un aula especializada para desarrollar debates, ejercicios de simulación de juicios, y otras actividades propias de las clínicas jurídicas universitarias.

Las amenazas, previstas como las situaciones negativas que atentan contra el desarrollo del proceso desde el ámbito externo, resultaron ser: la insuficiente preparación de los juristas litigantes de la provincia sobre la gestión social para la implementación del modelo desde sus esferas de actuación; y la deficiente capacitación de los profesionales del sector jurídico en Pinar del Río en materia de litigación y argumentación jurídica.

Las oportunidades, concebidas como las posibilidades de desarrollo del proceso desde el ámbito externo, reflejaron la flexibilidad brindada por el Plan de estudios D

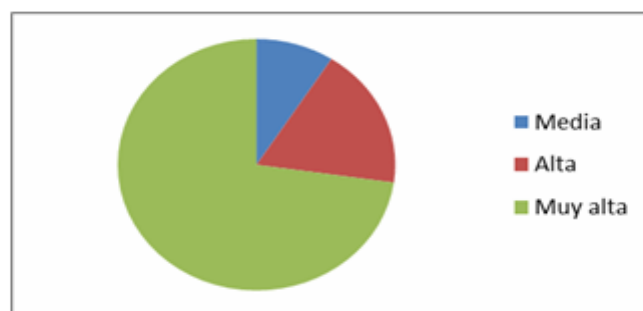
mediante las asignaturas optativas, y la relación de la Universidad pinareña con los organismos del sector jurídico, en especial con la sede provincial de la Unión Nacional de Juristas de Cuba (UNJC). Otra oportunidad es el amplio reconocimiento de la litigación en los currículos jurídicos a nivel supranacional (Baytelman & Duce, 2004), representando un referente para la implementación de modelos y estrategias en el ámbito jurídico cubano.

## ***2. Resultados de la implementación de las acciones estratégicas específicas.***

La primera de las acciones estratégicas de la investigación consistió en la impartición del programa de la asignatura Litigación. Un grupo de estudiantes del 4to año de la carrera de Derecho recibió la asignatura Litigación en el curso escolar 2013-2014, con el objetivo de tributar, desde la práctica jurídica pre profesional, a la gestión social de los procesos de litigación en los tribunales de justicia.

Para medir los indicadores correspondientes a esta acción estratégica se emplearon encuestas, las que fueron aplicadas a estudiantes y profesores de la carrera de Derecho. Para valorar el nivel de conocimiento de los profesores sobre el programa diseñado y su impacto en la gestión de la litigación, dicho programa fue sometido a la valoración general del claustro. En este sentido se destaca que en el 100% de los encuestados consideraron que el programa está diseñado de forma coherente desde su contenido jurídico y tributa en gran medida al desempeño de los juristas litigantes. De igual forma los profesores valoraron la pertinencia del programa al considerar de significativa la contribución del mismo a la solución de conflictos judiciales, con lo cual es posible medir el nivel de pertinencia del programa de Litigación para el desempeño profesional de los juristas. En esta misma línea de pensamiento los estudiantes valoraron entre alta (36%) y muy alta (64%) la contribución de la asignatura Litigación a la solución de los conflictos judiciales.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes también manifestaron que los contenidos recibidos en la asignatura Litigación contribuyeron de forma significativa al desarrollo de habilidades de argumentación jurídica, en tanto un 73% de los encuestados consideró que la contribución fue muy alta (*Figura 1*).

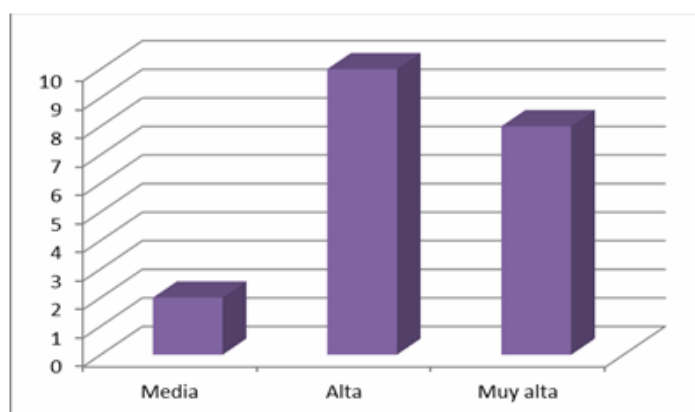


**Figura 1:** Contribución de los contenidos de la asignatura Litigación al desarrollo de habilidades de argumentación jurídica.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los estudiantes encuestados agregaron que los ejercicios de simulación desarrollados al recibir la asignatura, tanto al practicar el interrogatorio propio de los juicios orales, como al presentar los alegatos finales de los abogados y fiscales, contribuyeron a la formación de habilidades litigantes de forma alta (18%) y muy alta (82%).

Una diferencia sustancial con respecto a los inicios de la investigación, radica en que, después de recibir la asignatura, un 91% de los estudiantes considera trascendental el papel de la litigación en el desempeño profesional del jurista (*Figura 2*). Sucede que inicialmente se preparaba a los estudiantes para conocer las leyes sobre la litigación, pero no para desarrollar habilidades litigantes en el estrado. De tal forma, los propios estudiantes lograron reconocer entre alta y muy alta la contribución de la asignatura Litigación a la solución de los conflictos judiciales con empleo de la argumentación jurídica.



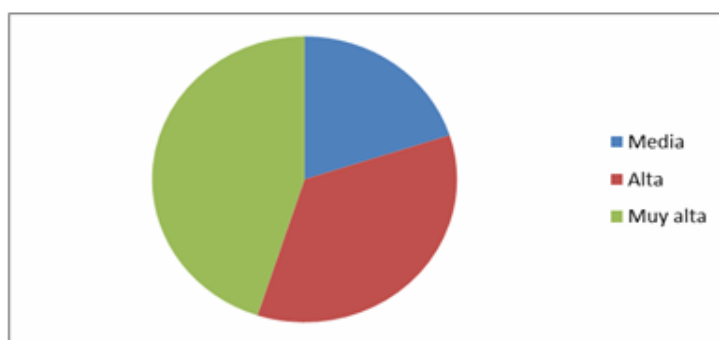
**Figura 2:** Contribución de la asignatura Litigación a la solución de los conflictos judiciales con empleo de la argumentación jurídica.

**Fuente:** Elaboración propia.

La segunda acción estratégica propuesta, con carácter rector, consistió en la capacitación al colectivo de juristas litigantes de la provincia. Principalmente se trabajó en la capacitación a jueces y fiscales, pues los resultados de la investigación se insertaron como contenidos dentro de los Cursos de posgrado y Diplomados ya existentes en la Fiscalía Provincial y el Tribunal Provincial Popular. Entre ellos se incluyeron los profesores del Departamento de Derecho. Dicha capacitación se inició con una sesión científico-metodológica desarrollada con la presencia de 16 profesores del Departamento de Derecho a tiempo completo y 4 de ellos a tiempo parcial. Esta capacitación se desarrolló durante el año 2014, insertada como parte del ciclo de trabajo metodológico del Departamento.

Un 50% del claustro de Derecho consideró alta la contribución de la asignatura Litigación a la solución de los conflictos judiciales con empleo de la argumentación jurídica, en tanto un 10% la concibió media y un 40% la valoró de muy alta. En cuanto a los ejercicios de simulación de juicios, se estimó entre alta (50%) y muy alta (25%) la contribución de los mismos a la formación de juristas litigantes.

Una vez concluida la capacitación, la autovaloración del claustro sobre su preparación para desarrollar habilidades de argumentación jurídica en los estudiantes, osciló entre media (20%), alta (35%) y muy alta (45%) (*Figura 3*). En sentido general fue valorada de positiva la experiencia, la cual generó a su vez nuevas iniciativas para el desarrollo de habilidades litigantes en el estudiantado y demostró la preparación del claustro para desarrollar habilidades argumentativas en sus discentes.



**Figura 3:** Valoración de la preparación actual del claustro de Derecho para desarrollar habilidades de argumentación jurídica en los estudiantes.

**Fuente:** Elaboración propia.

La capacitación a fiscales también tuvo un impacto significativo. Entre los cursos de posgrado impartidos a los fiscales de la provincia se encuentran los siguientes: "El Juicio oral en Cuba", "Los medios de impugnación de las resoluciones judiciales" y "La Argumentación jurídica y la Oratoria forense". Los mismos tenían una duración de una semana, con un total de 296 horas lectivas el Diplomado, de ellas 106 presenciales y

190 semipresenciales. Se desarrollaron en la propia sede de la Fiscalía Provincial de Pinar del Río, como parte del Diplomado de Formación posgraduada para el ejercicio de las funciones del Fiscal. En su desarrollo, durante los años 2013 y 2014, resultaron capacitados un total de 15 fiscales.

Se profundizó en el rol litigante de la fiscalía, en las particularidades de la oratoria forense en el estrado y en las estrategias argumentativas para obtener un fallo favorable. Como aspectos positivos derivados de las entrevistas grupales realizadas al finalizar los cursos resultaron: la importancia de contextualizar el contenido en las particularidades de la litigación fiscal y lo novedoso de insertar el estudio de la teoría del caso desde sus componentes fáctico, jurídico y probatorio; todos ellos de gran utilidad para el desempeño del Ministerio Público en materia penal.

Otra de las formas de la capacitación de la estrategia diseñada estuvo dirigida a los jueces, que si bien no desarrollan el rol de litigante propiamente dicho, sí deben estar capacitados porque son los decisores en el proceso de litigación. A tales fines se impartió el Curso de posgrado "La argumentación de las decisiones judiciales: garantía de la racionalidad en la impartición de justicia y preservación del derecho a una tutela judicial efectiva". Dicho curso contó con un total de 20 horas lectivas, y se impartió en la propia sede del Tribunal Provincial Popular de Pinar del Río, en el mes de septiembre de 2013, como parte de la XI Edición del Diplomado en Administración de Justicia.

Con la impartición de este curso resultaron capacitados 11 jueces, los que a su vez aportaron criterios enriquecedores a la investigación sobre los principales problemas de interpretación judicial, las formas de argumentación jurídica de las sentencias, el empleo de silogismos jurídicos, entre otros. En entrevistas grupales de cierre los cursistas avalaron de muy útil la capacitación y la consideraron sumamente importante para los juristas litigantes en ejercicio de la litigación.

La tercera acción estratégica desarrollada consistió en la implementación de un sistema de actividades extracurriculares. Para su cumplimiento se desarrolló un Concurso sobre Litigación en la Universidad de Pinar del Río, el cual consistió en la representación del Juicio de los 5 Héroes cubanos injustamente encarcelados otrora en los Estados Unidos de América. El juicio fue desarrollado en fecha 9 de octubre de 2013, en la Jornada de las cintas amarillas, dedicada al reclamo de estos ciudadanos cubanos.

Se desarrolló además un juicio del delito de Robo con Violencia en las Cosas e Intimidación en las Personas. El mismo tuvo lugar el viernes 6 de junio de 2014, en conmemoración del Día del Jurista. Ambos juicios evidenciaron la gestión de la litigación desde los roles de jueces, abogados y fiscales.



En cuanto al nivel de pertinencia de estas actividades extracurriculares para desarrollar la litigación, todos los sujetos entrevistados y encuestados consideraron que resultó muy útil el empleo de juegos de roles favorables al proceso de gestión jurídica de la actividad litigante.

Las propuestas realizadas y ejecutadas en la investigación durante los años 2013 y 2014 no solo resultaron pertinentes por su tributo a la solución de conflictos humanos, sino también novedosas para las Ciencias Jurídicas en general, respecto a lo cual se constataron resultados sin precedentes en la práctica jurídica pinareña luego de la implementación de la estrategia.

## CONCLUSIONES

La estrategia dirigida a implementar el modelo para la gestión de la litigación estableció una matriz DAFO que permitió su concreción en la práctica jurídica pinareña a través de tres acciones estratégicas específicas: la impartición de la asignatura optativa Litigación, la capacitación al colectivo de juristas litigantes de la provincia y la implementación de un sistema de actividades extracurriculares.

La validación de la estrategia fue desarrollada mediante el método Delphi, el cual permitió evaluar positivamente la propuesta realizada y tributar a los resultados de la investigación, que se implementaron con empleo de la Metodología Investigación Acción Participativa, favorable para la aplicación de una experiencia inicial en torno a la gestión jurídica y social en la provincia de Pinar del Río.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baytelman, A. & Duce, M. (2004). *Litigación penal. Juicio oral y prueba*, 1ra edición. Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, Chile.
- Blanco, R. et al. (2005). *Litigación estratégica en el nuevo proceso penal*. Editorial Lexis Nexis, Chile.
- Díaz, M. et. al. (2003). *Temas para el estudio del Derecho Procesal Penal*. Segunda Parte. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- Fernández, J. (2005). *Teoría del Estado y el Derecho*. Tomo II. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
- MacClean, E. (2009). *Manual de Litigación penal en audiencias de la etapa preparatoria*. Segunda Edición. Bolivia.
- Morales, E. (2012). Litigación oral en el nuevo proceso penal y laboral. *Revista de Actualidad Jurídica La Tribuna del Abogado*, febrero (pp. 135).
- Porto, D. (2008). Necesidad de enseñanza de la teoría y práctica de la argumentación jurídica en las facultades de Derecho de Brasil. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche*, I(3), 210-229.

- Salas, C.I. (2010). *Trascendencia de las técnicas de litigación oral en el proceso penal. Apreciaciones a partir de la vigencia del Código Procesal penal de 2004*. 1ra edición. Lima, Perú.
- Valle, A. (2007). *Algunos modelos importantes en la investigación pedagógica*. Instituto Central de Ciencias Pedagógicas, La Habana.

**Aceptado:** febrero 2015

**Aprobado:** agosto 2015

**MSc. Lisett D. Páez Cuba.** Profesora Asistente. Universidad "Hermanos Saíz Montes de Oca", Pinar del Río, Cuba. Correo electrónico: [lisett@upr.edu.cu](mailto:lisett@upr.edu.cu)