

PARADIGMAS EN EL SISTEMA DE IMPARTICIÓN DE JUSTICIA ORAL CIVIL Y MERCANTIL

ELISEO JUAN HERNÁNDEZ VILLAVERDE*

El Congreso de la Unión y la Asamblea Legislativa del Distrito Federal fueron congruentes en los dictámenes que sustentaron las reformas a los Códigos de Comercio (en adelante C. de C.) y de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal (C.P.C.D.F.), al establecer que con el fin de garantizar el respeto al derecho a una pronta y expedita impartición de justicia, reconocido en el artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, era necesario crear un sistema de impartición de justicia cuya base fuera la “oralización” del juicio en las materias mercantil y civil.

Este pronunciamiento constituye el sustento medular de los retos y problemáticas que enfrentan —y están por enfrentar— los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial, abogados litigantes y justiciables en estos ámbitos del derecho procesal, como elementos subjetivos que intervienen, directa o indirectamente, en la materialización del derecho a la tutela jurisdiccional efectiva, establecido en el artículo 8 de la Convención Interamericana de los Derechos Humanos.

Nuestro país vive un momento histórico en el que, entre otros reclamos, se exige la resolución pronta, clara y transparente de conflictos que amenazan con destruir el tejido social y político desde su nivel particular, familiar o comercial, hasta los ámbitos colectivos o públicos más complejos; y, al mismo tiempo, la sociedad ha perdido la credibilidad y confianza en sus instituciones jurídicas. Por ello, el Estado debe crear instrumentos jurídicos procesales más ágiles, confiables, transparentes, democráticos y sencillos, que vinculen directamente a los interesados, en estrictas condiciones de igualdad, con las autoridades competentes, frente a los ojos de toda la población, en un marco de seguridad, legalidad y franco respeto a los derechos humanos.

* Juez Décimo Quinto Civil de Proceso Oral del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal.

La estrategia es simple: modificar radicalmente el sistema de impartición de justicia, en aquellos casos en que los procedimientos contenciosos no demostraron su efectividad, creando un sistema procesal que cumpla las expectativas antes señaladas. En este sentido, el Comité de Derechos Humanos establecido por el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, en la Observación General Número 32, señala:

En principio, todos los juicios en casos penales o casos conexos de carácter civil deberán llevarse a cabo oral y públicamente. La publicidad de las audiencias asegura la transparencia de las actuaciones y constituye así una importante garantía que va en interés de la persona y de la sociedad en su conjunto. Los tribunales deben facilitar al público información acerca de la fecha y lugar de la vista oral y disponer de medios adecuados para la asistencia de los miembros interesados del público, dentro de los límites razonables, teniendo en cuenta, entre otras cosas, el posible interés público para el caso y la duración de la vista oral.¹

1 O'Donnell, Daniel, *Derecho Internacional de los Derechos Humanos: normativa, jurisprudencia y doctrina de los Sistemas Universal e Interamericano*, 2a. ed., México, Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, 2012, pp. 406 y 407.

2 Kompass, Anders (coord.), *Diagnóstico sobre la situación de los Derechos Humanos en México*, México, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2003, p. 13.

3 *Ibidem*, p. 14.

4 *Idem*.

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en México, en el documento denominado *Diagnóstico sobre la situación de los derechos humanos en México*, elaborado entre 2001 y 2002, formuló diversas propuestas con base en las problemáticas identificadas en nuestro sistema de justicia, entre las que destacan las siguientes:

Legislar para que todos los medios de prueba, salvo aquellos irrepetibles, se desahoguen ante la presencia judicial y para que el principio de intermediación sólo pueda ser entendido en relación con las diligencias que se realicen ante dicha autoridad.²

[...] establecer explícitamente en la legislación correspondiente, la obligatoriedad de que las audiencias sean precedidas por un juez.³

[...] garantizar la presencia de un juez en todas las audiencias y diligencias que se sigan durante el proceso. Lo anterior implica que los jueces no podrán delegar en los secretarios la tarea de tomas de declaraciones.⁴

Por su parte, en el *Informe del relator especial sobre la independencia de los magistrados y abogados*, de Dato'Param Coomaraswamy, presentado de conformidad con la resolución

2001/39 de la Comisión de Derechos Humanos, y elaborado el 24 de enero de 2002, se identificaban diversas problemáticas en lo relativo a las prácticas judiciales:

El ordenamiento jurídico de México sigue el modelo del derecho civil español. Las actuaciones jurídicas suelen ser escritas y no abundan las audiencias orales [...] en la inmensa mayoría de los casos, y debido al exceso de trabajo de los jueces, la acción judicial se desarrolla sin que comparezcan aquellos [...] el secretario recoge las declaraciones de los testigos y de las partes. Posteriormente, el juez dicta sentencia basándose en las notas tomadas, [...] los juicios se resisten de esa falta de control.⁵

Las observaciones internacionales en materia de protección a los derechos humanos y la necesidad de satisfacer los reclamos sociales constituyeron un factor fundamental para implementar el nuevo sistema de impartición de justicia oral, que exige romper con los esquemas procesales tradicionalmente establecidos que fueron inútiles en la resolución de controversias y garantizar una tutela jurisdiccional efectiva.

Las reformas en materia de oralidad civil y mercantil van más allá de la simple creación de un nuevo procedimiento, exigen un cambio ideológico y pragmático en los operadores del sistema de justicia. Jueces, litigantes y justiciables —e incluso los Poderes Legislativo y Ejecutivo, en ejercicio de sus atribuciones de creadores de normas jurídicas y asignación de recursos públicos— deben conocer con objetividad su esencia y romper los paradigmas tradicionales, para que en el ejercicio del actuar que les corresponda, se aprovechen los beneficios del procedimiento oral sin desnaturalizarlo, en perjuicio de sí mismo. A simple vista, existen diversos ejemplos que son demostrativos del radical cambio que implica este nuevo sistema de impartición de justicia.

El procedimiento tradicional es esencialmente escrito, los únicos trámites orales son las audiencias; el litigio se sustenta en la regla de distribución de cargas procesales y probatorias, que generalmente traen como consecuencia la presunción de certeza de hechos ante una conducta procesal negativa y fue creado con la expectativa de resolver la verdad histórica de los planteamientos de las partes, de ahí que se otorgue al juez responsabilidades para

5 "Los derechos civiles y políticos, en particular las cuestiones relacionadas con: independencia del Poder Judicial, la administración de justicia, la impunidad", Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas, 24 de enero de 2002, p. 161.

la preparación y desahogo de pruebas, como sucede en la calificación del interrogatorio, que debe ser previo a que conteste el testigo, el auxilio a las partes en el acopio de pruebas o la facultad para ordenar pruebas para mejor proveer.

En el procedimiento oral, como excepción a la regla general de oralidad, sólo las etapas postulatoria y de ejecución de sentencia se tramitan por escrito; la controversia se instruye atendiendo a la lógica del debate judicial contradictorio, por lo que la conducta procesal negativa —por considerarse una estrategia de defensa legal— no arroja presunción alguna, pues cada parte asume la carga probatoria de acreditar su caso; y, por su parte, su fin es corroborar la certeza de la versión postulada por las partes, por ello cada una tiene la carga para preparar y construir sus pruebas y acreditar los hechos; el juez carece de la potestad para ordenar pruebas supervenientes.

Estos elementos distintivos obedecen, entre otras razones, a que el juez oral actúa atendiendo especialmente a los principios jurídicos del sistema de oralidad, tanto para la interpretación y aplicación de las normas adjetivas, como para la instrucción del procedimiento y resolución de la controversia, salvo que exista restricción o disposición expresa en contrario en la ley. Lo que trae como consecuencia una diferente distribución de las cargas procesales en el ámbito del debate oral.

Los principios antes referidos son la oralidad, publicidad, igualdad, inmediación, contradicción, continuidad y concentración, los cuales están reconocidos en los artículos 1390 Bis II del C. de C. y 971 del C.P.C.D.F., y constituyen el sustento con base en y a partir del cual el juez debe instruir y resolver la controversia; incluso en todos aquellos trámites no previstos en la norma, ya que los artículos 1390 Bis 8 del C. de C. y 977 del C.P.C.D.F., condicionan la aplicación de las reglas generales del procedimiento tradicional, con el fin de que no contradigan las disposiciones jurídicas en materia de oralidad. Por tanto, estos principios:

1. Son los valores fundamentales que sustentan y definen el sistema de justicia oral.
2. Deben materializarse en forma directa, clara y precisa por el juez durante la instrucción y resolución del juicio, así como por el litigante en sus intervenciones procesales.

3. Se interpretan en forma amplia, no restrictiva; general, no a favor de una parte; equitativa, buscando la igualdad o las condiciones para ello; sistemática, no aislada; e ilustrativa, nunca limitativa; salvo disposición expresa y prohibitiva de la ley.

Los principales elementos conceptuales de estos principios son los siguientes:

1. *Oralidad*: El procedimiento se instruye, por regla general, en forma verbal con respaldo videograbado de las actuaciones judiciales. Las únicas promociones escritas autorizadas son la demanda, reconvención, contestación a éstas, desahogo de vista de las contestaciones, incidente de nulidad del emplazamiento, incidente de impugnación de documentos y la ejecución de la sentencia definitiva. Las resoluciones judiciales se emiten por escrito, especialmente las sentencias, excepto aquellas que se emitan durante las audiencias.
2. *Publicidad*: Las actuaciones orales son de divulgación general, por ello tiene acceso el público no legitimado en el procedimiento durante la celebración de las audiencias, excepto cuando la sala se encuentre llena, o se altere el orden y normal desarrollo de la misma.
3. *Igualdad*: Las partes tienen los mismos derechos procesales, en este sentido el juez debe garantizar las condiciones necesarias para ello. Los artículos 1390 Bis 3 del C. de C. y 972 del C.P.C.D.F. autorizan la designación de intérpretes para personas que no puedan hablar, oír o que hablen otro idioma. Otros ordenamientos jurídicos internacionales y nacionales también establecen obligaciones al juzgador para tomar medidas de protección necesarias a favor de grupos vulnerables o carentes de defensa legal.
4. *Inmediación*: El juez tiene la obligación de recibir de manera directa las pruebas y alegaciones de las partes y, en consecuencia de ello, emitir la sentencia definitiva. Esta facultad es indelegable. El único caso de excepción es la recepción de pruebas foráneas.
5. *Contradicción*: Cada parte tiene el derecho, ante la inmediación del juez, a oponerse, allanarse o guardar silencio frente a las imputaciones o solicitudes de su contraparte, exponiendo, en su caso, argumentos y pruebas al respecto. El ejercicio de este derecho de contradicción, según la forma en que se ejerza, debe ser resuelto por el

- juez. La única excepción es la solicitud de peticiones notoriamente frívolas a improcedentes, misma que puede desecharse de plano, sin intervención de la contraparte.
6. *Continuidad*: La dinámica del procedimiento conlleva a evitar el distanciamiento de diligencias procesales, ya que deben celebrarse continuamente y sin interrupción alguna. Por ello, sólo en caso fortuito, fuerza mayor o en los supuestos expresamente autorizados en la norma, se autoriza la suspensión o diferimiento de audiencias.
 7. *Concentración*: Con el fin de agilizar el procedimiento se debe agotar la mayor cantidad y calidad de gestiones procesales en las menores diligencias. Ello exige el establecimiento de etapas en las audiencias preliminar y de juicio, en las que deben ejercitarse los derechos autorizados en la ley, con la consecuencia de la preclusión de éstos en caso de omisión en su solicitud. Asimismo, implica la obligación de reducir y acumular los trámites procesales a fin de instruir el procedimiento con el mínimo de audiencias autorizadas en la ley.

Es importante aclarar que en ningún momento se defiende la premisa de que todo procedimiento escrito es disfuncional y anacrónico. Como se dijo, la reforma buscó mejorar la administración de justicia con la inclusión del sistema de oralidad, sin considerar aquellos procedimientos que sí demostraron su efectividad, como son la controversia del arrendamiento inmobiliario, juicio especial hipotecario o el ejecutivo mercantil.

El legislador fue consciente en reconocer las ventajas de algunos procedimientos y la necesidad de mejorar otros. El sistema más óptimo para impartir justicia se sostiene en el aprovechamiento dogmático de los beneficios que la oralidad y la escritura pueden aportar al ejercicio de la tutela jurisdiccional efectiva. En ese sentido coincide la opinión del maestro Francisco Puy Muñoz, quien sostiene:

- a) La oralidad es el sagrario de la jurisprudencia por su aptitud para garantizar el respeto de la dignidad del reo, la inmediación del juez, la publicidad del juicio, la búsqueda de la verdad y la evitación de la demora.
- b) La escritura es el muro que refuerza su templo por su aptitud para facilitar espacios de reflexión a los operadores jurídicos y exactitud lógica a sus comunicados.

- c) Ambos instrumentos de comunicación son compatibles y necesarios, debidamente alternados y ensamblados en las sucesivas escenas del drama procesal.⁶

Por la naturaleza espontánea del procedimiento oral, el abogado postulante y el juez están obligados a cambiar su metodología de ejercer el derecho, a fin de poder actuar inmediatamente ante cualquier contingencia previsible y no previsible durante el desarrollo del juicio. Ello implica la necesidad, para ambos, de definir una estrategia judicial que sea útil en un escenario oral, esto es, integrar el texto y contexto de sus discursos judiciales (pretensiones, postulaciones fácticas, construcción de pruebas, argumentos y determinaciones) y establecer el canal adecuado para transmitir el mensaje legal pretendido.

En el ámbito pragmático, la aplicación de los principios del sistema oral en un debate judicial y ejercicio de los derechos procesales exige el desarrollo de diferentes estrategias y técnicas, tanto para impartir justicia como en litigación oral, que son comunes en estos procedimientos, independientemente de la materia que se ocupe, toda vez que estas herramientas materializan el efectivo ejercicio del derecho humano al debido procesal legal y la tutela jurisdiccional. Por tanto, no debe extrañar que en la actividad jurisdiccional civil, el juez y litigantes actúen respaldados en dinámicas orales comunes con el derecho penal, con las acotaciones que la naturaleza del procedimiento o la ley establezcan, en razón de que en ambos casos, dichas estrategias y técnicas definen el éxito de la función judicial, la posibilidad y oportunidad de una debida defensa y la solución efectiva de los reclamos del justiciable.

La Corte Interamericana de los Derechos Humanos, al interpretar el artículo 8 del Pacto de San José de Costa Rica, emitió jurisprudencia orientadora en la que establece la aplicabilidad general de los criterios jurídicos que garantizan el debido procesal legal, y por tanto el de tutela jurisdiccional efectiva, con el argumento de que este derecho humano constituye un valor fundamental en toda actividad material o formalmente jurisdiccional:

esta Corte considera que cualquier órgano del Estado que ejerza funciones de carácter materialmente jurisdiccional tiene la obligación de adoptar resoluciones apegadas a las garantías del debido proceso legal en los términos del artículo 8 de la Convención

6 Bravo Peralta, M. Virgilio e Islas Colín, Alfredo (coords.), *Argumentación e interpretación jurídica para juicios orales y la protección de derechos humanos*, México, Porrúa, Tecnológico de Monterrey, 2012, p. 47.

Americana [...] a pesar de que el citado artículo no especifica garantías mínimas en materias que conciernen a la determinación de los derechos y obligaciones de orden civil, laboral, fiscal o de cualquier otro carácter, el elenco de garantías mínimas establecido en el numeral 2 del mismo precepto se aplica también a esos órdenes y, por ende, en ese tipo de materias el individuo tiene también el derecho, en general, al debido proceso que se aplica en materia penal.⁷

Este estudio pretende identificar las problemáticas ideológicas, formativas y prácticas que exigen al juez y litigante un cambio en su actuar en beneficio del justiciable y, simultáneamente, sensibilizar al profesionista del derecho sobre la necesidad de romper los esquemas del procedimiento tradicional y evolucionar con el nuevo sistema de oralidad, exponiendo las más importantes técnicas judiciales y de litigación oral aplicables, que permitan a los partícipes de la administración de justicia cumplir sus funciones con eficacia y eficiencia, identificando aquellas que pueden aprovecharse actualmente, las limitantes que la ley establece y otras que se requieren en la intervención legislativa para su debida regulación.

Al respecto, el *Manual general de operadores jurídicos*, emitido por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID/Colombia, opina:

Los actuales abogados tienen el gran reto de transformar sus paradigmas para ingresar en el ejercicio dialéctico y retórico del razonamiento forense oral. Su nueva prioridad deberá ser persuadir a los juzgadores de que su pretensión es la más creíble y ajustada a los hechos, a través de sus habilidades orales, para obtener la verdad de quien la posee u oculta, o de aquello que la evidencia. Los futuros juristas deberán hacer lo propio, con el compromiso adicional de consolidar los nuevos valores procesales y éticos que caracterizarán los debates judiciales venideros.⁸

El procedimiento oral ya está aquí y, guste o no, fue anunciado con mucha anticipación para su debido conocimiento e implementación; por lo que su aplicación inminente —para beneficio de muchos y molestia de otros— exige la profesionalización de los estudiosos del derecho a favor de su benefactor más importante: el justiciable.

7 O'Donnell, Daniel, *op. cit.*, p. 383.

8 *Técnicas del proceso oral en el sistema penal acusatorio colombiano. Manual general para operadores jurídicos*, 2a. ed., Bogotá, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID/Colombia, D'Vinini, S. A., 2009, pp. 121 y 122.

Con base en este contexto, jueces y litigantes tienen que aprender y ejecutar diversas habilidades y técnicas que constituyen herramientas básicas para materializar los beneficios del procedimiento oral y desarrollar la aplicación de los principios de la oralidad. Éstas son, principalmente, las siguientes: integración e identificación de la teoría del caso; técnicas de negociación y conciliación; integración de pruebas y contrapruebas materiales y de recepción oral; desarrollo de técnicas de interrogatorio y contrainterrogatorio; construcción de objeciones procesales; integración de alegatos; argumentación jurídica y oratoria judicial. A continuación, se explicará brevemente cada una.

La dinámica del debate judicial en un procedimiento oral exige del abogado postulante una definición de estrategia de ofensiva o defensiva legal, que conjugue armónicamente la etapa postulatoria escrita con el desarrollo oral de las audiencias preliminar, de juicio y, en su caso, de continuación de juicio. Esto obedece a simple lógica elemental. En el procedimiento escrito, el abogado, en la tranquilidad de su oficina, podía redactar ilimitadamente todos aquellos argumentos, hechos, preceptos o criterios para sustentar sus pretensiones, aprovechando las ventajas de la tecnología para insertar imágenes y textos completos para sustentar sus pretensiones. El plan resultaba práctico porque en ningún momento era necesario defender las argumentaciones frente al tribunal. Sin embargo, esta estrategia es inútil en un escenario de oralidad, ya que impide al litigante integrar un discurso judicial efectivo y los elementos de prueba necesarios en la breve duración de la audiencia. El abogado postulante tiene que tomar conciencia —si quiere la completa atención del juzgador— de la necesidad de desarrollar en el menor tiempo posible los argumentos más efectivos y la mayor calidad de pruebas, ya que la atención de un auditorio es inversamente proporcional al tiempo de comunicación. Debe tener la agilidad y habilidad suficiente que le permitan convencer y sensibilizar en el mismo acto y momento. Al respecto, Andrés Baytelman y Mauricio Duce recomiendan:

El juicio oral es vertiginoso y no reserva ninguna piedad para los abogados que no sepan exactamente qué deben hacer en el momento oportuno. Confiar y abandonarse a la intuición y al talento es un error, que por lo general acaba en una sentencia desfavorable para el abogado que confió en que podía improvisar sobre la marcha. Gran parte del 'arte' del litigio en juicio oral consiste en técnicas que pueden

aprenderse del mismo modo en que se aprende cualquier otra disciplina. Es cierto que sus resultados no siempre gozan de la misma precisión, pero ello no desmiente el hecho de que el arte de ser un buen litigante pueda ser adquirido y transmitido. Conocer y utilizar estas técnicas nos proporciona una base sólida para formular las decisiones intuitivas que el juicio oral de todos modos demandará de nosotros.⁹

En el procedimiento oral civil y mercantil, la etapa postulatoria se constituye por escrito. Los litigantes deben integrar por completo su caso: pretensiones, hechos, argumentos jurídicos y pruebas, sea como actor o demandado en una contienda principal o reconvenzional. De esta forma, el debate judicial, que nace a través de la escritura, debe transformarse y materializarse en un debate oral ante la intermediación del juzgador. En este contexto, la comunicación entre juez, justiciable y litigantes debe ejecutarse a través del canal adecuado que permita la retroalimentación de posturas y decisiones entre los emisores y receptores del proceso oral, desde el lenguaje escrito al verbal.

El mensaje que sustenta el diálogo entre juez y partes debe ser completo, congruente, claro y preciso, de tal forma que pueda comprenderse tanto en forma escrita como oral y, simultáneamente, sostenerse en la dinámica del debate judicial. Aquello que no puede sustentarse ni transmitirse en ambas formas, escrito y oral, adolece de técnica jurídica e, independientemente de que rompa con el proceso de comunicación, amenaza con eliminar o reducir las posibilidades de un resultado exitoso en la dinámica de la defensa legal.

La parte que más pruebas ofrezca y tenga los escritos más extensos no tiene garantizada la victoria en el asunto. En cambio, el que señale los hechos relevantes y las pruebas de calidad necesaria tiene mayores posibilidades de éxito. Es aquí donde se hace patente una adecuada técnica de litigación oral.

Los jueces, por su parte, deben involucrarse en el conocimiento del asunto desde la presentación de la demanda hasta la integración de la *litis*, identificando los puntos medulares del debate (pretensiones, hechos controvertidos y no controvertidos) y estudiando aspectos jurídicos del caso. Esta práctica le permitirá el dominio del asunto durante el desarrollo de las

9 Baytelman, Andrés y Duce, Mauricio, *Manual de litigación en juicios orales. Versión borrador exclusiva para el Centro de Estudios de Justicia de las Américas*, Santiago de Chile, CEJA y JSCA, 2004, p. 14.

audiencias, contribuyendo con ello a una recepción de pruebas más eficiente y la emisión de sentencias más expedita, destacando las ventajas de una adecuada inmediación judicial.

Al respecto, los artículos 1390 Bis 4, 1390 Bis 9, 1390 Bis 11, fracciones IV, V y VII, 1390 Bis 13, 1390 Bis 17, 1390 Bis 18, 1390 Bis 19 y 1390 Bis 23 del C. de C.; y 973, 977, 980, fracciones IV, V y VII, 982, 985, 986, 987 y 991 del C.P.C.D.F. establecen cómo integrar la *litis* y las pruebas a la dinámica escrita y oral del procedimiento, así como su manejo por el juez. Esencialmente establecen que las partes deben exponer de forma numerada, sucinta, breve y sencilla los hechos que sustentan sus pretensiones; exhibir todas las pruebas documentales o, en su caso, anunciarlas acreditando que se agotaron los medios legales y materiales para hacerse de la prueba; ofrecer todas las pruebas, señalando qué hechos de los que incidan pretenden probar; formular las objeciones o impugnaciones a las pruebas de su contrario y, en general, integrar todos los elementos fácticos y probatorios de su postulación. Asimismo, establecen facultades del juez para moderar el debate, entre las que destacan la imposición de medios de apremio, limitaciones para la intervención de las partes, control del uso abusivo del derecho, entre otros. Estas facultades amplias y no limitativas del juez implican la aplicación de su criterio para su establecimiento en condiciones de objetividad e igualdad, y exige del litigante su contribución para evitar su imposición.

En ese orden de ideas, debe desarrollar una estrategia legal de defensa que se origine desde el momento mismo en que el cliente llega a su despacho, en la que realice un acopio de información del justiciable; una investigación de la certeza y pruebas que rodean el caso; la selección de los hechos y pruebas que se postularán al juez; la preparación y ofrecimiento de los medios de convicción; el sustento jurídico de la pretensión exigida; los argumentos y alegatos convincentes para ello; así como la posible defensa y contrapruebas de la parte contraria y, en su caso, la contraofensiva al respecto. Esta estrategia constituye lo que en el procedimiento oral se denomina la "teoría del caso".

Según Leonardo Moreno Holman, por teoría del caso se entiende:

el conjunto de actividades estratégicas que debe desarrollar un litigante frente a un caso, que le permitirán determinar la versión de hechos que sostendrá frente al tribunal, y la

manera más eficiente y eficaz de presentar persuasivamente las argumentaciones y evidencias que la acreditan en un juicio oral.¹⁰

La integración de la teoría del caso implica la debida planeación de un litigio planteado por escrito y sustentado oralmente con el fin de que, en el menor tiempo posible y con la mayor calidad y exactitud probatoria, el abogado convenza al juez de la certeza de sus pretensiones. Carecer de esta estrategia genera problemas en la participación del litigante durante las audiencias preliminar y de juicio, ya que al verse el litigante inmerso en un ambiente de oralidad, sin dominar el conocimiento del asunto y careciendo de visión de defensa, corre el riesgo de afectar su calidad profesional con su cliente.

La teoría del caso se construye siguiendo estos pasos:

1. Recepción e investigación del caso. Inicia desde que el abogado recibe la narración y pretensiones del cliente en su despacho. El postulante debe hacer el acopio de evidencias y contrapruebas, agotando un proceso de investigación estratégico que le permita conocer ampliamente el asunto, la definición de la defensa y posibilidades de éxito en la dinámica del proceso oral.
2. Definir la estrategia activa, pasiva o de refutación. Las ventajas del principio de contradicción son que existe libertad para elegir la conducta procesal que considere el litigante más favorable, sin que ello implique quebrar el principio de igualdad, de tal manera que sólo la aceptación de hechos no controvertidos tiene injerencia en el procedimiento. Sin embargo, los artículos 1390 Bis 41 del Código de Comercio, así como 984 y 1009, fracción III, del C.P.C.D.F. establecen la presunción de confesión sobre las posiciones calificadas de legales en caso de inasistencia, así como la confesión de hechos de la demanda o los que se pretendan demostrar con la confesional por interrogatorio directo, respectivamente, ante la rebeldía en contestar la demanda y comparecer a la recepción de dicha prueba. Los preceptos deben acatarse, aunque el legislador debe sensibilizarse en no desnaturalizar el procedimiento oral.
3. Selección del relato de hechos. El abogado debe agotar un proceso de eliminación, ajuste y elección de los acontecimientos fácticos que postulará y sean útiles al proceso oral.

10 Moreno Holman, Leonardo, *Teoría del caso*, Buenos Aires, Didot, 2012, pp. 28 y 29.

4. Determinar la teoría jurídica. Corresponde al litigante justificar legalmente sus pretensiones de acuerdo a los hechos expuestos.
5. Elaboración de proposiciones fácticas. Al momento de redactar los escritos postulatorios, los abogados tienen que ser concretos sobre los hechos que mencionará para integrar su caso, a fin de sostener el debate oral.
6. Selección y clasificación de evidencias. El postulante es responsable de acreditar la versión de hechos que somete a conocimiento del juez y, de esta forma, de construir las pruebas adecuadamente para convencerlo de su certeza. Para ello debe identificar qué pruebas tienen la mejor calidad, hacer acopio previo de éstas o, en su caso, asumir la preparación oportuna para el desahogo en audiencia oral. El juez no es responsable de la preparación, el auxilio excepcional que realice para eso no exime al litigante del deber de asegurar su debida recepción. Los artículos 1390 Bis 37 y 1390 Bis 38 del C. de C., así como 1005 y 1006 del C.P.C.D.F. establecen que sólo en los casos que el juez considere necesario auxiliará a las partes en la emisión de citaciones, oficios, requerimientos y el nombramiento del perito tercero en discordia, sin eximir la responsabilidad de los oferentes de vigilar su desahogo en audiencia de juicio. Autorizará el diferimiento de la audiencia sólo en caso fortuito, fuerza mayor o los señalados expresamente en la ley. En un procedimiento oral más puro, el orden en la recepción de pruebas lo establecen los oferentes, ya que son ellos quienes definen la estrategia que más les convenga para ello. En los Códigos se establece que el juez señalará el orden que considere pertinente para el mejor desarrollo de la audiencia.
7. Identificar debilidades y fortalezas del caso. Cada postulante tiene que conocer el lado fuerte y débil de su caso para prever la estrategia de defensa, definiendo las objeciones y contrapruebas necesarias. Pretender improvisar en un procedimiento oral implica quedar a la merced de la suerte, en perjuicio del cliente.

Agotado este procedimiento, el litigante debe construir la teoría del caso, postulando al juez con tres elementos: el fáctico, el jurídico y el probatorio. Éstos se encuentran inmersos en los requisitos de la demandada, contestación a la demanda, reconvencción, contestación a la reconvencción y desahogo de vistas e implican el desarrollo de la versión de hechos, la teoría jurídica sostenida y las pruebas que se ofrezcan para acreditar las pretensiones de las partes.

Para ello, estos elementos de la teoría del caso deben cumplir con las siguientes características:

1. Visión periférica. Comprender todas las posibilidades de solución del asunto, contenciosa y a través de la negociación, así como las refutaciones y posibles alternativas de defensa de la contraparte.
2. Orientarse hacia un juicio oral. Independientemente de que las postulaciones sean escritas, deben planificarse para su transmisión y justificación oral.
3. Revisable. Debe confirmarse la versión que sustenta el postulante a través de los medios de prueba durante las etapas del procedimiento. Una vez integrada la *litis* no puede modificarse la misma y, por tanto, ningún ajuste puede hacerse a los hechos o pruebas.
4. Única. La versión sostenida ante el juez debe ser una sola, no pueden defenderse posturas alternativas, subsidiarias o contradictorias, salvo supuestos muy excepcionales y normativamente justificados.
5. Autosuficiente. Los hechos postulados por el litigante deben ser razonablemente explicables y justificables, identificando sus fortalezas y debilidades, incluso incorporando la posible o previsible defensa de la contraparte, a fin de sustentarlos ante el juez oral.
6. Coherente. Los acontecimientos integrados por el postulante no pueden ser contradictorios entre sí, deben estar en armonía con las pruebas aportadas para que en forma inequívoca el juzgador concluya a su favor, aun ante las refutaciones del contrario.
7. Simple y clara. La versión expuesta por el abogado debe integrarse de hechos de calidad al litigio, que se expongan con sencillez y facilidad, evitando la exposición innecesaria de hechos complejos.
8. Verosímil. La postulación debe ser razonablemente creíble y convincente a la luz de todos y al amparo de las pruebas aportadas.
9. Breve. La narración elegida de los hechos debe elaborarse al considerarse su exposición oral, ello implica que se limite a un discurso con el que los receptores no pierdan la concentración en los puntos medulares.
10. Flexible. Si bien la estrategia puede identificar la defensa previsible de la contraparte, evidentemente no puede adivinarse con exactitud qué hará. Por ello la estrategia debe permitir cierta flexibilidad que permita adecuar estos pormenores, sin modificar los puntos medulares del caso, de tal manera que las pruebas aportadas tengan mayor credibilidad en juicio.

11. Permitir tomar decisiones antes del juicio oral y justificarlas ante el juez. En ambos procedimientos no existe una etapa de investigación, pero en la práctica corresponde al litigante "investigar" su caso a fin de establecer la estrategia adecuada que le permita contar con los elementos fácticos y probatorios suficientes e idóneos para ganar el juicio, antes de presentar la demanda, como son los procedimientos preparatorios, el acopio de información, entrevistas con peritos y testigos y la solicitud de informes y documentos.
12. Permitir un análisis estratégico de todas las evidencias propias y ajenas en el juicio oral. El abogado postulante debe conocer las fortalezas y debilidades de sus pruebas y las de su contraparte, para ello no debe esperar a que las impugnen u objeten. Desde antes debe planear las pruebas referentes que contribuyan a convalidar o anular su valor, como periciales, documentos indubitables para cotejo o informes de autoridades.
13. Permitir presentar la evidencia en el juicio oral. Atendiendo al principio de inmediación, el litigante tiene que construir su prueba en audiencia oral pública ante el juez y con la contradicción de su contraparte. Ello implica definir la técnica más adecuada para construir la prueba con la eficacia respectiva del sistema oral y aportar los elementos necesarios para ello: un buen interrogatorio, imágenes, medios tecnológicos y un buen discurso legal.
14. Tener suficiencia jurídica: Las pretensiones deben estar sustentadas en hechos que demuestren dogmáticamente que el abogado tiene la razón en lo que pide. Versión que no tenga justificación legal, no tiene sentido defenderla judicialmente.

En esta tesitura, el abogado litigante tiene que dejar de elaborar sus demandas de machote, abstenerse de presentarse a la audiencia sin conocer el asunto, planear una adecuada estrategia legal ofensiva y defensiva, en congruencia con la construcción fáctica, probatoria y jurídica de su caso y, sobre todo, prever el debate que pueda postular su contraparte, a fin de que el caso sometido al juzgador no pierda lógica, credibilidad y suficiencia jurídica.

Por otro lado, actualmente, el abogado litigante se ha desarrollado única y exclusivamente para el pleito judicial, en raras ocasiones tiene diseñada una estrategia de negociación o conciliación. Incluso algunos consideran que el abogado pelea, no concilia. Sin embargo, el procedimiento oral es armónico con los medios alternativos de solución, ya que ningún sentido tendría el principio de inmediación con el juez, si él o las partes no se sensibilizan para solucionar el conflicto.

Los artículos 1390 Bis 35 del C. de C. y 1003 del C.P.C.D.F. facultan al juez a procurar la conciliación de las partes, al exponer las ventajas de este medio alternativo de solución, al proponer alternativas de solución y al mediar entre las pretensiones de ambas partes, sin que ello implique prejuzgar sobre el fondo del asunto. Además, garantiza la libertad de las propuestas, argumentaciones, aceptaciones o rechazos, prohibiendo que éstas sean usadas en contra de las partes durante el procedimiento. Los jueces deben capacitarse sobre las diferentes técnicas de negociación y conciliación, a fin de resolver alternativamente los asuntos a su cargo.

Con estas garantías, el litigante está obligado a definir una estrategia de negociación que contribuya a la solución del conflicto, lo que implica conocimiento sobre las técnicas de negociación. La audiencia preliminar es el primer acto procesal adecuado para ello, ya que las partes con intermediación del juez podrán frente a frente dar solución al problema. Por ello es medular la presencia de las partes interesadas directamente o a través de algún representante legal con facultades para conciliar y, sobre todo, que el litigante desarrolle la posibilidad de la negociación y que a su vez sensibilice a su cliente de esta opción.

Es muy común en la práctica judicial que las partes interesadas tengan la voluntad de resolver el asunto conciliatoriamente, pero no lo hagan por recomendación de su abogado; en otros casos, sucede en varias ocasiones que ni siquiera el litigante ha considerado ni mucho menos planeado una propuesta para resolver el asunto a través de la conciliación. Así, el postulante debe conocer diversas técnicas de negociación y conciliación, sensibilizarse sobre las ventajas de resolver la controversia a través de un medio alternativo de solución, y vender precisamente esa solución ágil del asunto a su cliente, a través de una estrategia que le permita establecer condiciones objetivas y serias para ello, sin poner en riesgo la debida retribución de sus servicios.

En otra perspectiva, el abogado postulante debe tomar conciencia de la naturaleza del principio de contradicción que sustenta el procedimiento oral, a efecto de desarrollar desde la integración completa del caso sometido al juez, la conducta procesal activa o pasiva que más le convenga para la construcción de los elementos fácticos y jurídicos del mismo, así como la integración de las pruebas y contra pruebas que lo integren. Esto le facilita la posibilidad de

integrar los interrogatorios, contrainterrogatorios y objeciones que sean de utilidad en la recepción de las pruebas, asumiendo completamente la responsabilidad de la debida construcción de la prueba.

El litigante tiene el deber de construir las pruebas y contrapruebas ante la intermediación del juez y en contradicción con su contraparte. Ello implica vigilar la oportuna preparación de la prueba, vigilar su adecuado desahogo y agotar la técnica probatoria que garantice la objetividad e independencia de la prueba. El juzgador deja de tutelar el derecho de las partes a la recepción de las pruebas, para convertirse únicamente en el receptor directo de la prueba, auxiliando a las partes sólo en caso fortuito o fuerza mayor plenamente justificados.

Lo anterior obedece a la naturaleza contradictoria del procedimiento oral. Por un lado, el actor postula el caso al juez formulando la pretensión, exponiendo versión de hechos y sustento jurídico más conveniente; por otro, el demandado es quien debe decir categóricamente qué acontecimientos son ciertos o falsos, sus pretensiones y excepciones y, en su caso, los hechos en que las sustente. Bajo esta lógica del debate legal corresponde a las partes, y no al juez, contradecir cualquier imputación de su contrario.

El deber ético de las partes comprende la de incluir una versión de hechos lo más cercana a la realidad y el desarrollo del procedimiento en el menor tiempo posible. Por ello, en la audiencia preliminar el litigante es el principal protagonista en las etapas de fijación de acuerdos sobre hechos no controvertidos y acuerdos probatorios, pues ahí voluntariamente puede celebrar acuerdos con su contrario para definir hechos que salen de controversia, así como para excluir pruebas innecesarias. La ventaja de ello es que la controversia se abocará a los aspectos estrictamente controvertidos y al desahogo de pruebas con calidad y eficacia.

La ventaja que tiene el procedimiento oral civil y mercantil, a diferencia del penal, es que la mayoría de las pruebas a desahogarse constituyen evidencias materiales constituidas antes del juicio, es decir, los medios de convicción más comunes son documentos que generalmente nacen antes de la presentación de la demanda. Lo que en ningún momento es razón suficiente para que el litigante se abstenga de definir su estrategia de defensa legal. Ello facilita a los

postulantes y jueces el conocimiento del asunto de acuerdo a su contenido, ya que el análisis de estos documentos se puede realizar con anticipación a las audiencias preliminares y de juicio; quedando a petición de parte la refutación de su contenido y autenticidad.

Las partes deben construir las pruebas de forma tal que en condiciones de igualdad y objetividad permitan al juez conocer los hechos. Por ello, en el procedimiento oral prevalece el interrogatorio directo de las partes a su contrario, testigos o peritos, a fin de que ellos, con base en una debida técnica de interrogación, arrojen elementos de convicción suficientes que permitan creer en la certeza de los hechos que postulan. El juzgador solamente puede interrumpir este diálogo directo, cuando el mismo resulte estéril al procedimiento, por salir de la *litis* las preguntas o por ser imprecisas. Ello no es obstáculo para que la contraparte pueda objetar las preguntas formuladas por su contrario o, en su defecto, bajo las mismas condiciones contrainterrogar a los testigos y peritos de su contraparte.

Los artículos 1390 Bis 43 del C. de C. y 1011 del C.P.C.D.F. establecen que las preguntas deberán realizarse en forma clara y precisa, estar relacionadas con los hechos, no ser ociosas o impertinentes. Bajo la misma técnica se interrogará a los peritos. En lo relativo a la prueba confesional, el artículo 1390 Bis 41 conserva el esquema de las posiciones conforme al procedimiento tradicional, exigiendo la presencia del oferente para la articulación de las posiciones oralmente, si está presente el absolvente, o a través de su lectura, si no comparece su contrario a absolver las posiciones. Incluso, mantiene el sistema de triangulación del interrogatorio, en donde el articulante formula posición, el juez la califica y el absolvente contesta. En tanto el artículo 1009 del C.P.C.D.F., autoriza el interrogatorio directo a la contraparte, limitándolo a preguntas sobre hechos propios materia del debate, estableciendo la obligación del juzgador de ser cuidadoso al momento de calificar la pregunta.

El sistema de interrogación y contra interrogación entre las partes, testigos y peritos todavía no se encuentra totalmente abierto para el uso y aprovechamiento de las diferentes técnicas para ello; no obstante, muchas pueden aprovecharse aun con las limitantes antes señaladas, ya que los principios de inmediación, contradicción y continuidad autorizan al juez a permitir la relación directa entre el oferente de la prueba y su testigo, perito o contraparte, en tanto

el juzgador sea respetuoso de los principios de igualdad y no conculque las disposiciones prohibitivas antes citadas. Con el fin de que el oferente de la prueba tenga los elementos suficientes para construir adecuadamente su prueba, bien cabría una reforma en la que se liberara el interrogatorio directo con la inmediación del juez, con base en reglas sustentadas en la adecuada técnica de interrogación, orden y debido desarrollo de la audiencia y el objeto mismo del debate.

Este nuevo método de interrogación obliga al litigante a abandonar los interrogatorios escritos, el sistema de repreguntas, las formulas tradicionales de interrogación y la frialdad de la lectura de documentos, para desarrollar desde un punto de vista psicológico la habilidad de cuestionar al testigo o perito, identificar sus reacciones ante la mentira o la duda, y abstenerse de formular preguntas indicativas, que sólo provocan restarle valor probatorio a la prueba.

El derecho de objeción como una expresión al principio de contradicción garantiza la posibilidad de que durante el debate oral las partes en igualdad de circunstancias expresen su parecer sobre cualquier prueba o solicitud de su parte, pero sobre todo implica la intensión de no consentir el actuar de su contrario. De ahí la importancia de que el litigante sea hábil dentro de su estrategia legal al establecer el esquema de objeciones que deberá sostener en la audiencia oral, con un debido sustento legal, que le permita justificar su defensa objetivamente, sin incurrir en un abuso del derecho a la intervención en la audiencia, que afecta la continuidad en su desarrollo.

Las objeciones en el procedimiento oral equivalen a los "incidentes" en el procedimiento escrito. Ello implica que el juez, ante su promoción, debe escuchar a la contraparte antes de resolverla e incluso implica la posibilidad de recibir alguna prueba que la sustente. La ventaja de la objeción es que su resolución se desarrolla dentro de la dinámica del debate oral, es decir, se resuelve en la misma audiencia que se plantea en forma verbal. En tanto que el incidente debe ajustarse a las reglas más formales, como es el hecho de que se resuelva por escrito mediante una sentencia interlocutoria.

Por la naturaleza espontánea e imprevisible de las objeciones, el litigante debe planear adecuadamente su contenido o, en su caso, tener pleno dominio de su estrategia legal, a fin de estar concentrado en la audiencia para responder adecuadamente a la misma. El juez, por su parte, debe estar involucrado en los puntos finales del litigio y tener un amplio dominio de las cuestiones procesales y sustantivas para resolver adecuadamente la objeción.

La debida instrumentación de la teoría del caso sustentada por el litigante, el desarrollo de las técnicas de interrogatorio, contra interrogatorio y objeciones permitirán al litigante contar con la información suficiente para que en el momento mismo de la audiencia pueda formular alegatos que convengan al juzgador de la certeza y legalidad de sus pretensiones. Aquel postulante que se presente a la audiencia sin el dominio del asunto, sin estrategia definida y careciendo de control en la recepción de pruebas, difícilmente podrá aportar en los alegatos argumentos jurídicos innovadores y convincentes para llamar la atención del juez.

Con ese fin, el abogado postulante debe desarrollar habilidades comunicativas y argumentativas en el procedimiento oral que le permitan exponer su caso con los elementos y tiempo suficiente, sin perder la atención del juez, impactar a su cliente y obtener un resultado favorable. Para ello, resulta indispensable tanto un adecuado lenguaje verbal como no verbal, definir una técnica de persuasión y la metodología argumentativa más efectiva, con base en el conocimiento y dominio del caso postulado.

En la actualidad, la mayoría de los litigantes están acostumbrados al desarrollo escrito de una defensa, por lo que carecen de nociones sobre teorías de la argumentación jurídica, que les darían herramientas suficientes para elegir la forma más adecuada de convencer al juez; además, les resulta complicado el manejo del lenguaje verbal y en muchas de las ocasiones el no verbal lo expone a evidenciar sus sentimientos de felicidad, enojo o frustración.

En este procedimiento oral, el litigante tiene la oportunidad de lucir sus habilidades de litigación frente a su cliente y el público, de tal manera que debe prepararse en el desarrollo del discurso judicial, que explote un adecuado lenguaje, técnica argumentativa y un buen convencimiento.

En lo que se refiere a los jueces, deben sensibilizarse con el justiciable y el litigante a fin de hacer efectivos los principios de inmediación, igualdad, continuidad y concentración, prefiriendo la resolución sustancial de la controversia, antes de establecer requisitos dilatorios al procedimiento que no favorezcan la celeridad. En este sentido, los jueces deben desarrollar la oralidad al máximo, es decir, únicamente en los casos expresamente establecidos en la ley autorizar trámites escritos, a fin de evitar el engrose inútil de expedientes y obligar a las partes a exponer cualquier promoción oralmente en las audiencias respectivas.

El juzgador debe ser democrático en la instrucción del procedimiento, es decir, públicamente escuchar a las partes en estricta igualdad y exponer sus argumentaciones jurídicas durante las audiencias, respetando el principio de contradicción. Asimismo, debe explotar al máximo la inmediación que tiene con el justiciable y los litigantes, con el fin de resolver sustancialmente la controversia a través de un medio alternativo de solución de controversias y transparentar cualquier decisión judicial. Ésta es la mejor oportunidad de dignificar la función judicial para que el justiciable conozca directamente a su juez, se le transmita seguridad y certeza sobre las razones precisas por las que se toma la decisión final del juicio, a través de un lenguaje que le resulte accesible.

Por ello, el juez debe contar con habilidades de negociación, mediación y conciliación sin limitación alguna, es decir, sin que cualquier propuesta formulada pueda ser interpretada como un prejuizgamiento sobre el fondo del asunto. Este principio garantiza que el juez agote todas las técnicas necesarias para lograr el avenimiento de las partes y que, de esta forma, solo se resuelva en sentencia definitiva aquello que sea irreconciliable voluntariamente entre las partes. El sistema de justicia oral civil y mercantil es perfectible, hace falta todavía que las instituciones educativas adecuen sus planes y programas de estudio para formar a los nuevos abogados en las "artes" de la litigación oral. Sin embargo, a la fecha, el procedimiento vigente, con sus vicisitudes, es útil y práctico para lograr una pronta y expedita administración de justicia. Debido a lo anterior, los jueces y litigantes tenemos que ilustrarnos en el conocimiento y dominio de la oralidad, a fin de que el justiciable sienta sus beneficios en la distensión de sus problemas y la reforma responda a las necesidades sociales de justicia y combate a la impunidad.

Fuentes consultadas

- BAYELMAN, ANDRÉS Y DUCE, MAURICIO, *Manual de litigación en juicios orales. Versión borrador exclusiva para el Centro de Estudios de Justicia de las Américas*, Santiago de Chile, CEJA y JSCA, 2004.
- BRAVO PERALTA, M. VIRGILIO e ISLAS COLÍN, ALFREDO (coords.), *Argumentación e interpretación jurídica para juicios orales y la protección de derechos humanos*, México, Porrúa, Tecnológico de Monterrey, 2012.
- GUERRERO POSADAS, FAUSTINO, *La argumentación en el juicio oral*, México, Flores Editor, 2013.
- Habilidades comunicativas del defensor en el juicio oral*, Bogotá, Dirección Nacional de Defensoría Pública, Unidad de Capacitación, Programa de fortalecimiento y acceso a la justicia, Defensoría del Pueblo, 2002.
- HIDALGO MURILLO, JOSÉ DANIEL, *La argumentación en la audiencia oral y pública*, México, Flores Editor, 2012.
- KOMPASS, ANDERS (coord.), *Diagnóstico sobre la situación de los Derechos Humanos en México*, México, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, 2003.
- "Los derechos civiles y políticos, en particular las cuestiones relacionadas con: independencia del Poder Judicial, la administración de justicia, la impunidad", Consejo Económico y Social de la Organización de las Naciones Unidas, 24 de enero de 2002.
- MORENO HOLMAN, LEONARDO, *Teoría del caso*, Buenos Aires, Didot, 2012.
- O'DONNELL, DANIEL, *Derecho Internacional de los Derechos Humanos: normativa, jurisprudencia y doctrina de los Sistemas Universal e Interamericano*, 2a. ed., México, Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, 2012.
- PEÑA GONZÁLES, OSCAR, *Técnicas de litigación oral*, México, Flores editor, 2010.
- SÁNCHEZ LUGO, CARLOS FELIPE, *La teoría del caso*, Colombia, Defensoría del Pueblo, s/f.
- Técnicas del juicio oral en el sistema penal de Nuevo León*, Nuevo León, Comité Organizador de los Trabajos para la Reforma al Sistema de Justicia de Nuevo León, 2004.
- Técnicas del juicio oral en el sistema penal colombiano*, Bogotá, Comisión Interinstitucional para el Impulso de la Oralidad en el Proceso Penal, Comité Técnico y Asesor. Libro del Discente, 2003.
- Técnicas del proceso oral en el sistema penal acusatorio colombiano. Manual general para operadores jurídicos*, 2a. ed., Bogotá, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, USAID/Colombia, D'Vinini, S. A., 2009.