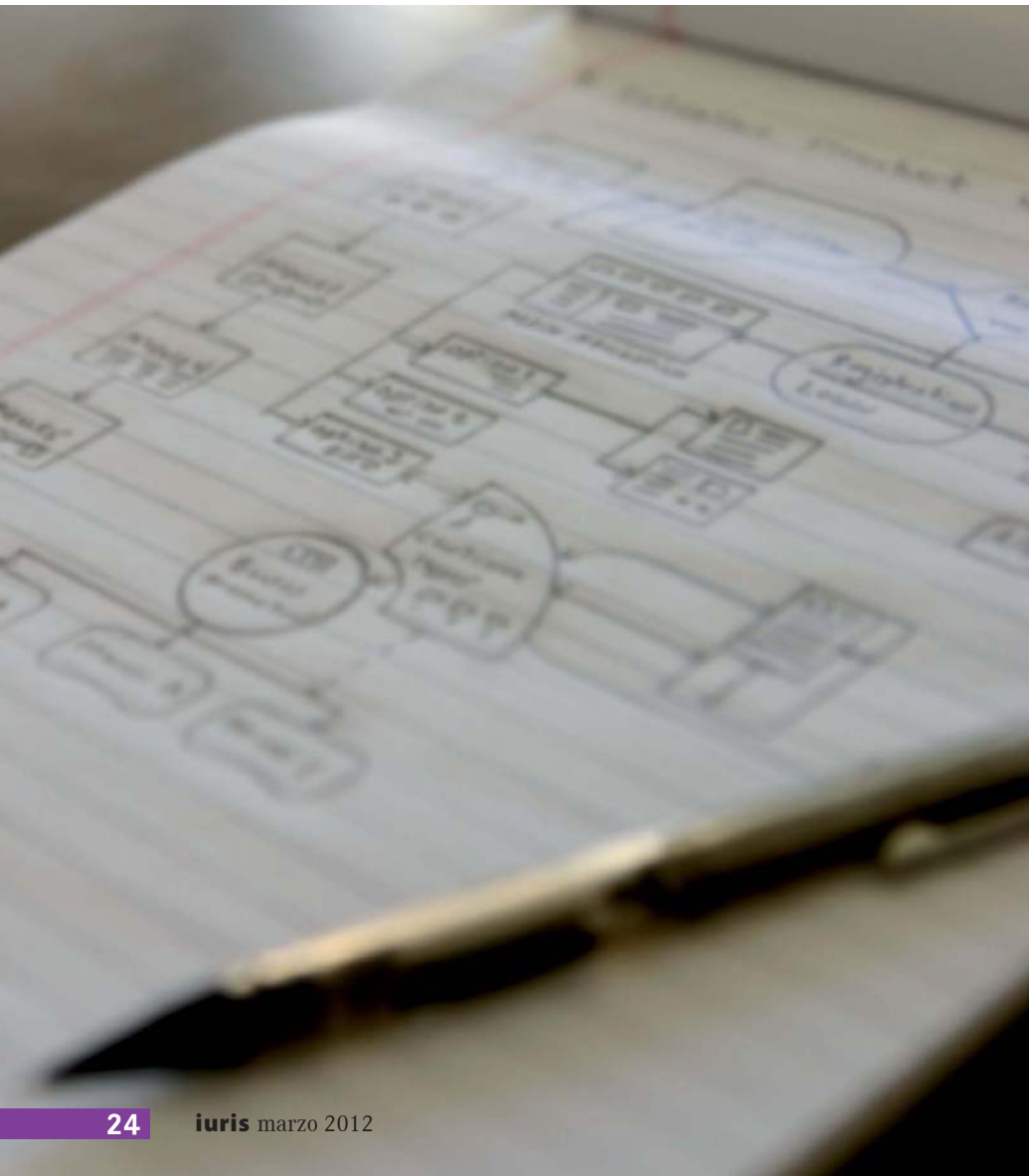


## Cómo encontrar la mejor estrategia procesal para nuestro caso

En la preparación de un juicio, el abogado se ha acostumbrado a seguir una serie de rutinas, siempre las mismas, sin haberlas contrastado ni tener la certeza de estar empleándolas correctamente. Pero cada caso tiene su propia estrategia, y el método que aquí se expone ofrece las claves para hallarla.



**JORDI ESTALELLA**

Abogado, profesor de la UNED y autor de *El abogado eficaz* (LA LEY, 2009)  
[www.jordiestalella.com](http://www.jordiestalella.com)



**S**ería razonable pensar que el oficio de abogado, después de tantos años de existencia y con tal cantidad de personas ejerciéndolo, hubiera perfeccionado una serie de herramientas adaptadas a los distintos engranajes o piezas que componen un caso. Su disponibilidad sería inmediata. Al abogado le bastaría asirlas y usarlas en el momento y el lugar que conviniera. Esto sería lo razonable, incluso lo deseable.

Pero la realidad es otra bien distinta. Los años de profesión no se han traducido en un acervo de técnicas o herramientas que sirvan al abogado para resultar más persuasivo en el informe final. Ni para interrogar con eficacia a los testigos o peritos. Tampoco fue generosa Temis, diosa griega de la justi-

cia, menos conocida que su homóloga romana Iustitia, a quien se representa con los ojos vendados y una balanza en la mano, otorgando a los abogados el don de la síntesis y la creatividad. Otro tanto ocurre con las capacidades de planificación y de estrategia, esparcidas en un páramo del que muy ocasionalmente brotan.

Esto último es especialmente descorazonador. A la pregunta de qué estrategia siguen los abogados, la respuesta que obtenemos es: ninguna. La gran mayoría de los abogados no afronta el estudio de los casos o la preparación de los juicios con una estrategia determinada y contrastada de antemano. Esto es, no tienen o no aplican método en la búsqueda de soluciones.

En la preparación de un caso, el abogado se ha acostumbrado a seguir una serie de rutinas que pocas veces han sido objeto de atención. Mi intención aquí es, por un lado, colocar esas rutinas bajo el foco de laboratorio para su disección y, por otro, mostrar al lector un método verificado que pueda aplicar a la planificación y preparación de todos sus casos y juicios: el método *The End*.

## LAS RUTINAS DE PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

El caso empieza cuando el abogado tiene conocimiento de él por el cliente, normalmente en la primera entrevista. El relato de los hechos que este narra constituye la fotografía inicial que ayudará al abogado a situarse. A medida que escuchamos el relato, nuestra mente realiza un complejo proceso de selección, ordenación y clasificación, separando lo importante de lo intrascendente, priorizando (es decir, poniendo en orden) la información considerada esencial y buscando el encaje de esos datos en las categorías jurídicas apropiadas. Hemos ido retocando la foto inicial hasta convertirla en algo familiar. ¿Qué hace posible que nuestro cerebro sea capaz de ejecutar esas operaciones de selección, ordenación y clasificación tan rápidamente? O, en

lenguaje artístico, ¿cuál es el Photoshop que permite realizar los retoques a la fotografía inicial?

## La gran mayoría de los abogados no afronta la preparación de los juicios con una estrategia determinada y contrastada de antemano

He detectado **tres capacidades o instrumentos** que los abogados utilizamos en el momento de la primera entrevista, o más tarde al reflexionar sobre el caso, **para determinar la estrategia**: las reglas de experiencia, la intuición jurídica y la inducción-deducción jurídica.

### Reglas de experiencia

Mediante las reglas de experiencia basamos la estrategia presente en el **aprendizaje adquirido en otros casos similares**. Trazamos las diferencias y semejanzas con otras experiencias vividas y adoptamos la decisión estratégica sujetándonos a las similitudes. “Esto lo hicimos así entonces y por tanto ahora actuaremos igual”, nos decimos. Es un instrumento que facilita tomar decisiones en poco tiempo, pero tiene inconvenientes; el más espinoso, no saber si la primera experiencia (sobre la que basamos ahora el caso) fue la más adecuada.

Déjeme que me adelante y le conteste a una objeción que puede estar pasando por su cabeza. Quizás piense que, si anteriormente obtuvo un resultado favorable, la experiencia fue adecuada y puede volver a repetir la estrategia que le condujo a ese resultado. Sin embargo, si algo hemos

aprendido es que nuestros juzgados y tribunales no se rigen precisamente por similitudes. Ante casos iguales dictan resoluciones diametralmente opuestas. La única conclusión válida que podemos extraer es que cada caso tiene su propia estrategia y el objetivo del método *The End* que expondré es hallar esa particular estrategia.

### Intuición jurídica

La práctica reiterada de un oficio activa en el cerebro de los profesionales unos circuitos neuronales que permanecen inertes en el resto de la gente. El uso continuado de un vocabulario específico, el análisis y resolución de problemas centrados en una misma parcela de la realidad y la experiencia asimilada de los resultados obtenidos, todo ello se combina hasta formar lo que denominamos intuición.

La intuición es la **capacidad de tomar decisiones o ejecutar acciones en cuestión de segundos manejando muy poca información**, y la mayoría de las veces de forma acertada. Los neurólogos han determinado que la intuición es una capacidad relacionada con la inteligencia, aunque sus funciones están reguladas por partes distintas del cerebro.

No ha de extrañarnos que la intuición jurídica sea uno de los instrumentos de análisis más empleado por los abogados. Escuchamos el relato del cliente, revisamos la documentación y *-¡serendipity!-* una ráfaga destella en nuestra mente y se nos ocurre una idea que parece resolver el caso.

Sin embargo, aunque la intuición ofrece un buen punto de partida, no es suficiente por sí sola. Es una lástima que en ocasiones los abogados no profundicemos en las intuiciones ni las sometamos a un mínimo análisis que corroboraría lo acertado o equivocado de las ideas (intuidas) en torno a las cuales sustentaremos la estrategia del caso.

## Inducción y deducción

Este instrumento consiste en lo contrario a la intuición jurídica. A él recurren los abogados que no confían en su intuición y necesitan analizar y comprobar cada uno de sus pensamientos consultando materiales como la jurisprudencia, la doctrina o las leyes. Aquí el riesgo consiste en el **síntoma conocido como “parálisis por análisis”**. No doy un paso hasta que no haya certificado con exactitud mis ideas y, como eso es imposible, no me muevo, alimentando de paso el monstruo de la inseguridad.

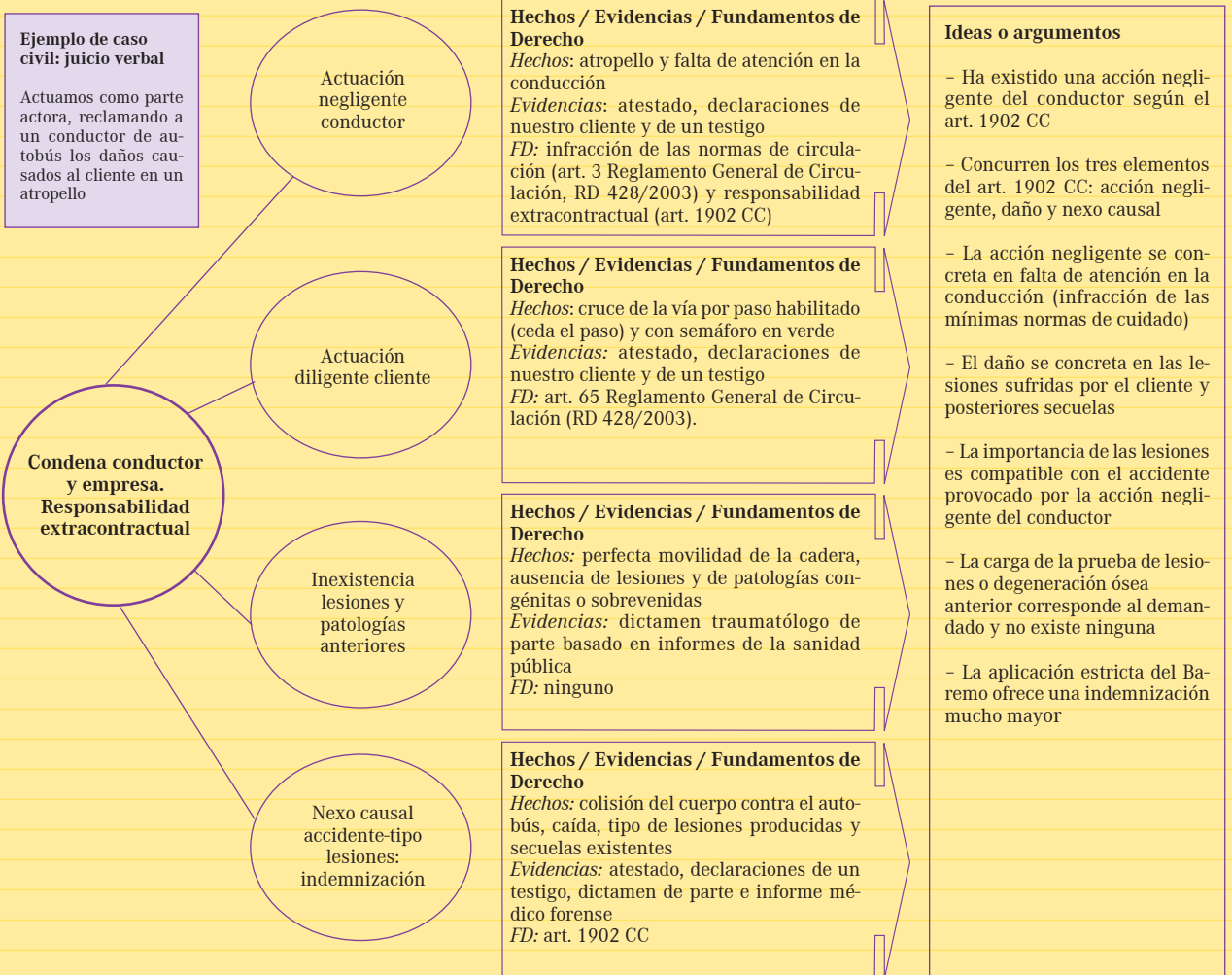
**Hay que iniciar el escrito por el suplico, porque es la brújula del procedimiento y el faro que indica los obstáculos**

La inducción se diferencia de la deducción en que las conclusiones que alcanzamos derivan de hechos concretos. Por ejemplo, el cliente nos explica

que cuando lo detuvieron blandía un cuchillo ensangrentado y el cuerpo de la víctima yacía a su lado. De estos hechos concretos inducimos, inferimos, que es el asesino. En cambio, la deducción sigue el proceso inverso. Elaboramos una hipótesis –el cliente es el asesino– y luego buscamos los datos que la corroboren.

Los abogados utilizamos la inducción y la deducción en nuestros casos, con preferencia por la primera, aunque la mayor parte del tiempo no sabemos que estamos utilizando estos procedimientos, lo que nos lleva a concluir que tampoco podemos afir-

## Plantilla de estrategia e ideas



→ p. 79 Modelos

mar que los estamos empleando correctamente.

## EL MÉTODO *THE END* PARA PLANIFICAR LA ESTRATEGIA

Hemos visto tres instrumentos de los que nos servimos los abogados en la tarea de determinar la estrategia del caso, con frecuencia sin ser conscientes de su utilización y desconociendo su funcionamiento interno. A continuación expondré el método abreviado *The End*, que le permitirá encontrar la estrategia más eficaz para su caso o juicio, integrando lo mejor de los tres instrumentos. Para ello será necesario que use la **plantilla de estrategia e ideas**, completándola con los datos que obtenga en cada uno de los pasos siguientes y de la que podrá imprimir las copias que necesite para sus casos (*en el anexo Herramientas se recoge la plantilla lista para imprimir y usar*).

### Fijar los objetivos

Disponga encima de la mesa toda la documentación que haya reunido del asunto después de entrevistarse con el cliente y de la investigación que, en su caso, haya realizado. Si tiene parte de estos documentos en su ordenador, por ejemplo los correos electrónicos, imprímalos e incorpórelos al resto de los papeles. Después revise con una lectura rápida toda la documentación y decida qué documentos son los más importantes. Señálelos con algún marcador del tipo *post-it* y estúdielos detenidamente.

Terminado el análisis de los documentos seleccionados, coja la plantilla de estrategia e ideas y escriba en el círculo más grande de la izquierda su **objetivo principal** en el procedimiento (*ver recuadro*). En la mayoría de las ocasiones, este objetivo principal aparece de manera intuitiva acompañado del argumento esencial en que apoyará todo el edificio de su defensa. Es la primera idea que nos viene a la cabeza y coincide con la petición principal del suplico del escrito de alegaciones. En-

tonces, ¿me está diciendo que debo empezar escribiendo el suplico? Ni más ni menos que eso. Le estoy pidiendo, por ejemplo, que rompa con su hábito de comenzar una demanda o contestación por el encabezamiento, luego el primer hecho, el segundo y así sucesivamente, e incorpore el nuevo hábito de iniciar el escrito por el **suplico**. Aunque siendo más exactos, lo que propongo es que piense primero en el suplico, lo anote en su plantilla y la complete con el resto de los pasos, y luego ya empezará la redacción del escrito como siempre, por el encabezamiento. No le propongo una manera distinta de redactar, sino de pensar en relación con la gran mayoría de los abogados.

**Los hechos huérfanos de prueba o cuya evidencia resulte muy dudosa han de ser sustituidos por otros o simplemente eliminados**

¿Y por qué tiene tanta importancia el suplico? Pues porque es la brújula del procedimiento y el faro que indica los obstáculos que debemos evitar. ¿Se atrevería usted a recorrer una ciudad con barrios peligrosos sin un mapa? ¿Acude al supermercado sin una lista o una mínima idea de lo que quiere comprar? Entonces, ¿cómo podemos empezar una demanda, querrela o denuncia sin conocer adónde vamos? Por eso es tan importante fijar previamente los objetivos, porque es la manera de focalizar nuestros esfuerzos, seleccionar los mejores recursos y recuperar el rumbo en caso de extravío.

Cuando haya escrito en la plantilla el resultado general toca el turno a los **objetivos concretos**. Ahora se

trata de descubrir las metas intermedias que ha de cruzar hasta alcanzar el objetivo último. Una imagen que nos puede ayudar a comprender la necesidad de plantear objetivos concretos dentro del procedimiento es la de un edificio en el que quisiéramos subir de una primera planta a la segunda. Esta segunda planta sería el objetivo general, el resultado que pretendemos lograr, aunque para conseguirlo necesitaríamos escalar los peldaños de la escalera que separa las dos plantas. Cada peldaño se convertiría entonces en el objetivo concreto que debemos superar hasta la segunda planta. Podría decirse que necesitamos fraccionar el objetivo general en objetivos más accesibles o pequeños.

A la vista de la documentación examinada y de la información que posee, piense en los, como máximo, cuatro objetivos precisos que le conducirán al resultado deseado y anote cada uno de ellos en los círculos más pequeños situados a la derecha del círculo mayor de la plantilla. Cuando los tenga, ha llegado el momento de abordar el siguiente paso.

### Encontrar hechos, evidencias y fundamentos de Derecho

En este paso hemos de buscar, entre la información examinada, los hechos, evidencias y fundamentos legales que sirvan de apoyo a los objetivos fijados en el paso anterior. Siguiendo con la imagen del edificio, si el objetivo general era la segunda planta y los objetivos concretos los peldaños, entonces los hechos, evidencias y fundamentos legales serían la estructura y materiales con los que está construida la escalera. Son los átomos que forman la materia del procedimiento.

No se trata de realizar un análisis exhaustivo de todos estos elementos, sino de extraer una síntesis de los hechos principales, las pruebas actuales o previsibles que los acreditan y las normas en que se amparan esos hechos con el fin de obtener una visión global del procedimiento.

En un escrito jurídico como una demanda o contestación existe gran cantidad de información intrascendente para la resolución del procedimiento. Es típico de los abogados adornar la narración mediante el uso exagerado de adjetivos, conceptos vacíos de significado, palabras baúl, redundancias y argumentos falaces. Nuestro trabajo es separar el grano de la paja y extraer de toda la maraña de datos los **hechos relevantes** para trazar nuestra estrategia de defensa. Si su cliente es el actor, examine la documentación e información que tenga y seleccione los hechos imprescindibles que se alineen con sus objetivos, aquellos que por sí mismos basten para diseñar y sustentar su estrategia procesal. Prescinda de los hechos que no aportan significado al procedimiento, bien por ser ajenos a los objetivos propuestos o bien por carecer de prueba. Haga lo mismo si su posición es la de demandado: revise la demanda y documentación aportada con ella y seleccione los hechos que desmientan, contradigan o invaliden los esenciales alegados por la actora. Procure precisar un máximo de cuatro hechos por cada uno de los objetivos concretos y regístrelos en los espacios rectangulares dispuestos al efecto en la plantilla.

La selección de los hechos ha de efectuarse con base en las **evidencias** que tengamos o que podamos obtener en un momento posterior, de tal manera que solo serán escogidos aquellos hechos para los que exista al menos una evidencia, que puede ser una prueba plena, un indicio o una presunción derivada de las dos anteriores. Los hechos huérfanos de prueba o cuya evidencia resulte muy dudosa serán sustituidos por otros o simplemente eliminados. Siempre será mejor presentar pocos hechos demostrables que muchos pero carentes de prueba, ya que estos últimos serán considerados por el juez meras opiniones. Anotaremos estas evidencias en nuestra plantilla junto a los hechos a los que se refiere cada una de ellas.

Finalmente, apuntaremos en los mismos recuadros de la plantilla los **fundamentos de Derecho** más importantes, tanto de carácter procesal como material, en los que encuentran encaje los hechos seleccionados para cada objetivo. Estos fundamentos serán artículos, principios del Derecho, derechos fundamentales o sentencias, en especial de la Audiencia Provincial o Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Autónoma a los que correspondería conocer del caso en segunda instancia. Una vez haya anotado los fundamentos de Derecho puede pasar al último paso.

### Planificar la estrategia y generar ideas

La plantilla completada con los datos obtenidos en los dos pasos anteriores, donde hemos determinado primero los objetivos y después los hechos, evidencias y fundamentos de Derecho, constituye el plan estratégico del procedimiento. Este nos ofrece una visión de conjunto que nos será de gran ayuda para redactar la demanda, querrela, contestación o incluso un recurso. Funciona como una “hoja de ruta” que nos indica las metas de nuestro recorrido y los caminos que debemos seguir para alcanzarlas. El tercer paso tiene como función, por un lado, revisar este plan estratégico y, por otro, extraer de la información vertida en la plantilla las ideas o argumentos esenciales que luego desarrollaremos en los escritos de alegaciones o en el juicio.

La **revisión del plan estratégico** consiste en volver sobre los objetivos y comprobar que no hemos errado en su determinación, rectificándolos o reajus-

tándolos en caso contrario, verificación que también deberemos efectuar con los hechos, evidencias y fundamentos de Derecho seleccionados, cerciorándonos de que efectivamente son idóneos en relación con esos objetivos y la información de que disponemos.

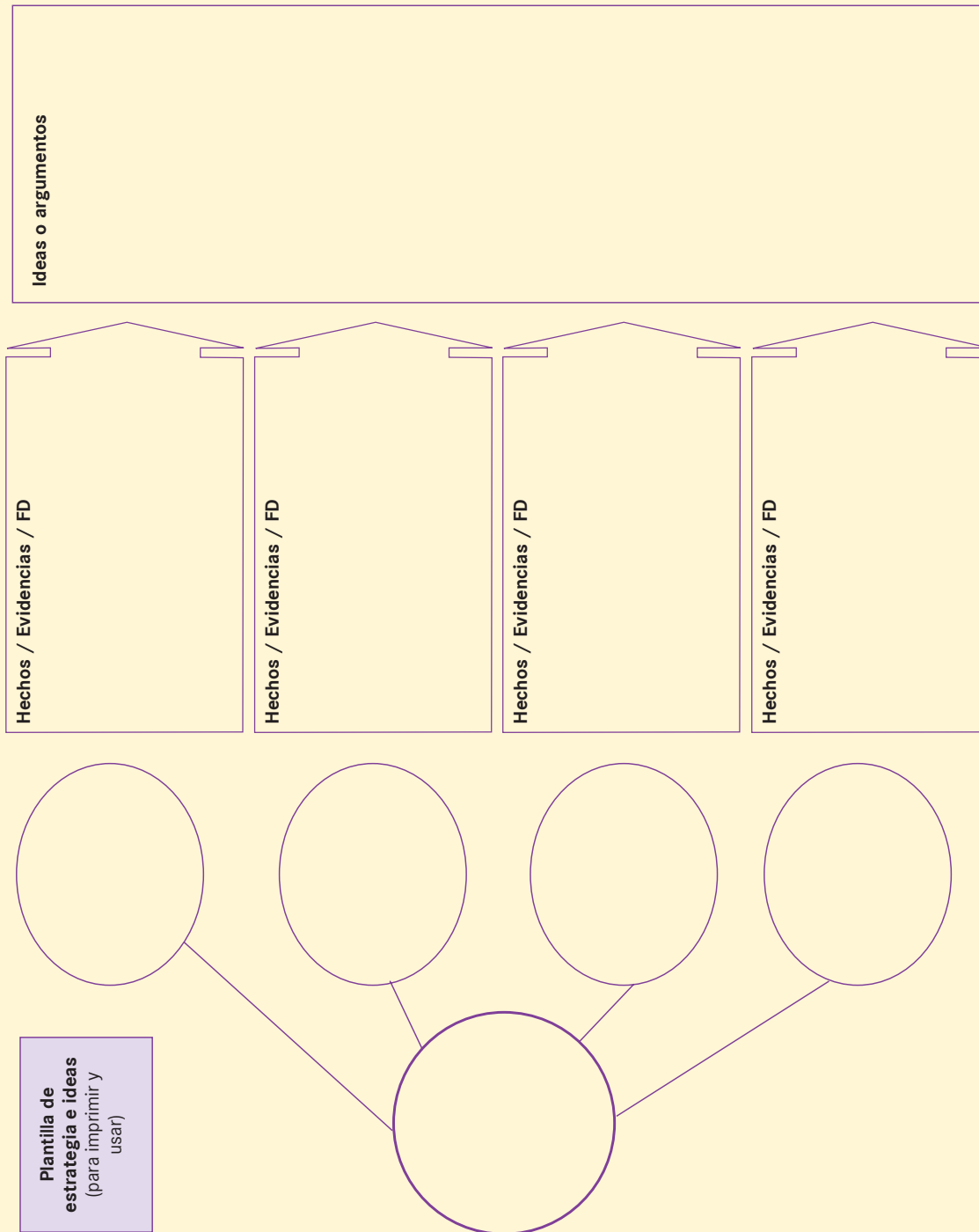
**La plantilla de estrategias e ideas constituye el plan estratégico del procedimiento, ofrece una visión de conjunto y ayuda a redactar la demanda**

La segunda función de este tercer paso es extraer, de los datos consignados en la plantilla, las **ideas o argumentos principales** que servirán de guión en nuestros escritos de alegaciones o en el juicio. Para ello nos serviremos del recuadro más grande situado a la derecha de la plantilla, anotando allí las ideas que infiramos para cada uno de los cuatro grupos de objetivos, hechos, evidencias y fundamentos de Derecho. Al principio no se preocupe de ordenar o filtrar las ideas, sino que vaya escribiendo en el recuadro aquellas que se le ocurran. Luego, una vez haya acabado de anotarlas todas, seleccione –nunca más de ocho– las que le parezcan más adecuadas a los objetivos, hechos y pruebas que previamente ha consignado en la plantilla.

## Bibliografía

■ **Estalella, J.:** *El abogado eficaz. Cómo convencer, persuadir e influir en los juicios*. Las Rozas: LA LEY, 2009.

## Plantilla para preparar la estrategia procesal



→ **Ejercer**  
pp. 24-28  
Cómo encontrar la mejor estrategia procesal para nuestro caso

