



EL ÁRBITRO COMO GESTOR DE LA EFICIENCIA PROCESAL EN EL ARBITRAJE COMERCIAL INTERNACIONAL

Autor:

Adolfo Pulgar Soarez

EL ÁRBITRO COMO GESTOR DE LA EFICIENCIA PROCESAL EN EL ARBITRAJE COMERCIAL INTERNACIONAL

The arbitrator as manager of procedural efficiency in international commercial arbitration

Adolfo Pulgar Soarez ¹

SUMARIO:

- I. Introducción.
- II. La promesa doctrinal de la eficiencia del arbitraje.
- III. La percepción de los usuarios: qué nos dice la encuesta QMUL 2025.
- IV. La verdadera tensión: inadecuados incentivos procesales e interpretación expansiva de la noción de debido proceso.
- V. Hacia una concepción funcional del debido proceso arbitral.
- VI. El árbitro como gestor de la eficiencia procesal.
- VII. Conclusiones.

Resumen

La eficiencia ha sido tradicionalmente uno de los atributos distintivos del arbitraje comercial internacional. Sin embargo, la evidencia empírica reciente revela insatisfacción de los usuarios debido al incremento de los costos, la duración y la complejidad de los procedimientos. Este artículo sostiene que dicha brecha entre la promesa de eficiencia y la práctica arbitral contemporánea no obedece principalmente a deficiencias del marco normativo, sino a una interpretación expansiva del debido proceso y a una gestión inadecuada del procedimiento arbitral. A partir del análisis de legislación comparada, reglamentos arbitrales, instrumentos de *soft law* y la práctica arbitral internacional, se desarrolla una concepción funcional del debido proceso arbitral y se propone la categoría del árbitro como gestor de la eficiencia procesal. Desde esta perspectiva, la función del tribunal arbitral trasciende la mera resolución de la controversia e incorpora el diseño, la organización y la adaptación continua del procedimiento conforme a criterios de necesidad, proporcionalidad y economía procesal. Finalmente, el trabajo sistematiza las principales técnicas contemporáneas de *case management* y examina el papel de las tecnologías digitales y de la inteligencia artificial como herramientas destinadas a fortalecer la gestión eficiente del procedimiento, sin sustituir la función jurisdiccional del árbitro.

¹ Abogado. Magíster en Administración (MBA). Máster en Derecho de Empresa. Árbitro integrante de nóminas de árbitros de instituciones arbitrales peruanas e internacionales. Especialista en arbitraje comercial internacional, construcción, contratación pública y proyectos de infraestructura. Correo de contacto: adolfo@pulgarabogados.com

Palabras clave

Arbitraje comercial internacional/ Eficiencia procesal/ Gestión del procedimiento arbitral/ Case management; debido proceso arbitral/ Técnicas del procedimiento arbitral/ Inteligencia artificial; soft law.

Abstract

Efficiency has traditionally been regarded as one of the defining features of international commercial arbitration. Recent empirical evidence, however, reveals users' dissatisfaction resulting from increasing costs, longer proceedings, and greater procedural complexity. This article argues that the gap between arbitration's promise of efficiency and contemporary practice stems not primarily from deficiencies in the applicable legal framework, but from an expansive understanding of due process and inadequate procedural management. Drawing upon comparative arbitration legislation, institutional arbitration rules, soft law instruments, and international arbitral practice, the article develops a functional conception of arbitral due process and advances a new analytical framework: the arbitrator as manager of procedural efficiency. From this perspective, the arbitral tribunal's role extends beyond dispute resolution to encompass the design, planning, and continuous adaptation of the proceedings according to the principles of necessity, proportionality, and procedural economy. Finally, the article systematizes the principal contemporary case management techniques and examines the role of digital technologies and artificial intelligence as tools for enhancing procedural efficiency while preserving the arbitrator's decision-making function.

Keywords

International commercial arbitration/ Procedural efficiency/ Arbitral case management/ Arbitral due process/ Procedural proportionality/ Procedural management/ Artificial intelligence/ Soft law.

I. INTRODUCCIÓN

La eficiencia constituye una de las ventajas competitivas del arbitraje comercial internacional y una de las razones que explican su consolidación como mecanismo preferido para la resolución de controversias transfronterizas. La posibilidad de obtener decisiones especializadas y susceptibles de ejecución internacional en un procedimiento flexible diferencia al arbitraje de la jurisdicción estatal y ha sustentado gran parte de su legitimidad en el mundo de los negocios.

Sin embargo, la encuesta de la Queen Mary University of London International Arbitration Survey 2025, desarrollada en colaboración con White & Case LLP² (en adelante, la encuesta QMUL 2025) revela una aparente paradoja. Aunque el arbitraje internacional continúa siendo el mecanismo de resolución de controversias transfronterizas preferido por sus usuarios, estos perciben de manera creciente que los procedimientos arbitrales se han vuelto más largos, más costosos y complejos. La promesa de eficiencia parece, así, entrar en tensión con su práctica. La percepción de ineficiencia no responde a una insuficiencia normativa, ni a un déficit de garantías procesales. Por el contrario, el arbitraje internacional mantiene sus pilares en la autonomía de la voluntad, la flexibilidad procedimental, la mínima intervención judicial y la ejecutabilidad global de los laudos.

² Queen Mary University of London y White & Case LLP, 2025 International Arbitration Survey: The Path Forward – Realities and Opportunities in Arbitration (Londres: Queen Mary University of London, School of International Arbitration, 2025)

Este trabajo sostiene que una de las principales amenazas para la eficiencia del arbitraje parece encontrarse en la manera en que determinadas dinámicas procesales e incentivos han favorecido la expansión progresiva del entendimiento del debido proceso más allá de lo razonablemente necesario, que ha contribuido a incrementar la complejidad, los costos y la duración de los arbitrajes. Se propone, en consecuencia, una concepción funcional del debido proceso arbitral y la consolidación del árbitro como gestor de la eficiencia, de manera que la eficiencia sea comprendida no como una restricción de las garantías fundamentales, sino como una condición necesaria para su efectividad. Se sostiene que el debido proceso arbitral no garantiza la máxima intensidad procedimental posible, sino una oportunidad efectiva y razonable para que las partes presenten sus posiciones. Desde esta perspectiva, la eficiencia no limita el debido proceso, sino que constituye una condición para su efectividad.

La propuesta desarrollada en este trabajo no desconoce que las facultades de dirección del tribunal arbitral encuentran un límite en las disposiciones imperativas y en el orden público del Estado de la sede. Como señalan Blackaby et al., las partes no pueden conferir al tribunal arbitral poderes que permitan conducir el arbitraje de manera contraria a dichas normas. Sin embargo, y dentro de ese marco, el tribunal arbitral dispone de amplias facultades para conducir el procedimiento. El ejercicio de esas facultades por los árbitros que respeten la autonomía de la voluntad, el trato igualitario de las partes, los principios de audiencia y contradicción, así como el orden público y normas imperativas, no solo resulta compatible con el debido proceso, sino que constituye una garantía de este. En consecuencia, las decisiones procesales adoptadas con criterios de necesidad, proporcionalidad y eficiencia que gestionen y limiten tácticas de guerrilla o conductas dilatorias no deberían ser objeto de cuestionamiento judicial.

II. LA PROMESA DOCTRINAL DE LA EFICIENCIA DEL ARBITRAJE

La autonomía de la voluntad constituye el fundamento del arbitraje comercial y se materializa en el convenio arbitral. Fernández Rozas et al.³ sostienen que este constituye una institución jurídica de naturaleza compleja, pues, aunque se configura como un acuerdo contractual, produce esencialmente efectos procesales. Mientras que las normas materiales regulan su existencia y validez, las normas procesales determinan sus principales efectos, entre ellos, la atribución de competencia a los árbitros y la exclusión de la jurisdicción estatal.

Como manifestación de la autonomía privada, el convenio arbitral no solo explica la decisión de las partes de someter sus controversias al arbitraje, sino que constituye también el fundamento de la flexibilidad procedimental que caracteriza a este mecanismo. En efecto, las partes pueden acordar las reglas aplicables al proceso y/o someterse a reglamentos institucionales que confieren amplias facultades al tribunal arbitral para dirigir el arbitraje, complementar las reglas procesales y adoptar las medidas necesarias para una conducción eficiente del proceso. Sobre esta característica, Born⁴ señala que ello responde a la flexibilidad inherente del proceso arbitral, que deja a las partes y a los árbitros en libertad para diseñar procedimientos ajustados a la controversia y al contexto jurídico o cultural específico.

Desde una perspectiva de *management*, la eficiencia supone maximizar el aprovechamiento de recursos escasos, ya sea capital, tiempo o trabajo, de manera que

³ José Carlos Fernández Rozas, Sixto A. Sánchez Lorenzo y Gonzalo Stampa Casas, Principios generales del arbitraje (Valencia: Tirant lo Blanch, 2018), 38.

⁴ Gary B. Born, "Overview of International Commercial Arbitration," en International Commercial Arbitration, 3.ª ed. (Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2021), 19.

los objetivos sean alcanzados al menor costo posible. Como señala Ramanna⁵, la eficiencia constituye la esencia misma de la dinámica competitiva, en la medida en que las organizaciones incapaces de gestionar adecuadamente sus recursos serán superadas por las que sí lo logran.

Trasladada al arbitraje comercial internacional, la eficiencia se traduce en la capacidad de administrar racionalmente recursos ajenos —tiempo y costos en que incurren las partes derivados de las actividades propias del arbitraje— para resolver la controversia de manera especializada en un plazo razonable. La economía procesal, entendida como la optimización de recursos y la reducción de costos y tiempos innecesarios, constituye una de las promesas del arbitraje. En este sentido, Stampa señala que la tramitación del procedimiento arbitral asocia automáticamente dos conceptos: rentabilización y celeridad o, si se prefiere, costes y tiempo.

Por ello, la eficiencia no constituye un atributo accesorio del arbitraje, sino una expectativa central de sus usuarios y una de las razones fundamentales que han justificado su preferencia frente a la jurisdicción ordinaria. Sin embargo, como advierte Stampa, el diseño y desarrollo del procedimiento arbitral constituyen una responsabilidad compartida entre las partes y los árbitros; a la que cabe añadir, la participación de las instituciones arbitrales y sus reglamentos. La eficiencia arbitral posee, por consiguiente, una dimensión sistémica, aunque su consecución depende principalmente de la capacidad del árbitro para actuar como un gerente del procedimiento arbitral.

La autonomía de la voluntad, la flexibilidad procedimental y la eficiencia como valores estructurales del arbitraje encuentran reflejo positivizado en legislaciones iberoamericanas.

Brasil. La Ley N.º 9.307/1996, de 23 de septiembre de 1996, modificada por la Ley N.º 13.129/2015, reconoce la autonomía de la voluntad en materia procedimental. El artículo 21 permite que las partes determinen las reglas del arbitraje, remitan el procedimiento a reglamentos institucionales o deleguen su configuración al tribunal arbitral. A falta de acuerdo, corresponde al tribunal fijar el procedimiento, respetando los principios de contradicción, igualdad, imparcialidad y libre valoración de la prueba, como lo comentan Paluma y Cardosos⁶.

Ecuador. La Ley de Arbitraje y Mediación fue expedida mediante la Ley N.º 000. RO/145, y posteriormente codificada en el 2026. Jara⁷ destaca la flexibilidad procedimental y atribuye al tribunal arbitral facultades para ordenar las actuaciones para el esclarecimiento de los hechos.

España. La Ley 60/2003, de Arbitraje, configura un modelo basado en la autonomía de la voluntad, la flexibilidad procedimental y la dirección del procedimiento por parte del tribunal arbitral. Los artículos 24 y 25 garantizan la igualdad, audiencia y contradicción, facultando a las partes a acordar el procedimiento y, en su defecto, autorizando a los árbitros a dirigir el arbitraje del modo que consideren apropiado, incluyendo la admisión, práctica y valoración de la prueba.

⁵ Karthik Ramanna, "Governments Should Be Effective, Not Efficient," Harvard Business Review, December 3, 2024, <https://hbr.org/2024/12/governments-should-be-effective-not-efficient>

⁶ Thiago Paluma y Tatiana Cardoso Squeff, "La regulación del arbitraje comercial internacional en Brasil," en Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica, ed. Carlos Esplugues (Valencia: Tirant lo Blanch, 2019), 209–210.

⁷ María Elena Jara Vásquez, "La regulación del arbitraje comercial internacional en Ecuador," en Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica, ed. Carlos Esplugues (Valencia: Tirant lo Blanch, 2019), 355.

Perú. El 28 de junio de 2008 se publicó el Decreto Legislativo N.º 1071, Decreto Legislativo que norma el arbitraje, y posteriormente complementado por modificaciones, particularmente en materia de arbitrajes en los que interviene el Estado. El artículo 34 reconoce la autonomía de la voluntad en la configuración del procedimiento arbitral. En ausencia de acuerdo o de un reglamento institucional, corresponde al tribunal arbitral establecer las reglas procesales, garantizando la igualdad de las partes y oportunidad para el ejercicio de su derecho de defensa.

Colombia. El artículo 58 de la Ley 1563 de 2012 permite que, en los arbitrajes internacionales en los que el Estado no sea parte, los particulares acuerden las reglas del procedimiento, ya sea directamente o mediante remisión a un reglamento institucional. Madrid señala que la limitante de la voluntad es el debido proceso, derecho a la defensa y la igualdad de partes.

Panamá. La Ley N.º 131 fue aprobada el 31 de diciembre. Selva, al comentar las disposiciones de sustanciación del procedimiento arbitral, destaca tanto el principio de igualdad de las partes como la libertad para determinar el procedimiento arbitral o someterse a las reglas de una institución arbitral, consolidando un modelo de amplia flexibilidad procedimental.

Argentina. La Ley N.º 27.449 de Arbitraje Comercial Internacional de julio de 2018 contempla el trato igualitario a las partes y de darles oportunidad de hacer valer sus derechos. María All y Pallarés⁸ señalan que las partes pueden convenir el procedimiento y, a falta de acuerdo, corresponde al tribunal, con sujeción a las disposiciones de la propia ley, dirigir el arbitraje.

El análisis comparado de las legislaciones iberoamericanas evidencia una clara convergencia hacia un modelo arbitral inspirado en la Ley Modelo de la CNUDMI, la Convención de Nueva York de 1958, la autonomía de la voluntad, la mínima intervención judicial y la ejecutabilidad de los laudos. En todas estas jurisdicciones, el arbitraje ha sido concebido como un mecanismo flexible y potencialmente más eficiente que la jurisdicción estatal.

Este diseño para la eficiencia descansa sobre tres pilares: la autonomía de la voluntad, que permite a las partes configurar el procedimiento; la flexibilidad procedimental, que posibilita adaptar el arbitraje a las particularidades de cada controversia; y la economía procesal, orientada a la utilización racional del tiempo y los costos del procedimiento. La eficiencia en el arbitraje surge, así, de la interacción entre estos elementos y constituye una de las razones que explican la preferencia de los usuarios por el arbitraje comercial internacional.

III. LA PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS: QUÉ NOS DICE LA ENCUESTA QMUL 2025

Sin embargo, la promesa de eficiencia del arbitraje comercial internacional contrasta con una percepción extendida entre sus usuarios acerca del incremento de los costos, la duración de los procedimientos y la complejidad procesal. Esta aparente paradoja puede ser examinada a partir de la evidencia empírica proporcionada por la encuesta QMUL 2025⁹. Sus resultados muestran que el arbitraje mantiene una posición predominante como mecanismo de resolución de controversias transfronterizas. Una amplia mayoría de los encuestados (87 %) elige el arbitraje para resolver controversias transfronterizas, ya sea

⁸ María All y Pallarés, "La regulación del arbitraje comercial internacional en Argentina," en Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica, ed. Carlos Esplugues (Valencia: Tirant lo Blanch, 2019), 143–144.

⁹ QMUL Survey 2025, 2 y 5.

como mecanismo autónomo (39 %) o combinado con mecanismos alternativos de resolución de disputas (ADR) (48 %).

Asimismo, la encuesta revela que los usuarios continúan valorando especialmente algunas de las ventajas estructurales que han distinguido al arbitraje internacional, entre ellas, la flexibilidad del procedimiento, la experiencia y especialización de los árbitros, la relativa eficiencia y rapidez del mecanismo y, sobre todo, la ejecutabilidad global de los laudos arbitrales. Precisamente por ello, resulta particularmente significativa la creciente percepción de pérdida de eficiencia identificada por los propios usuarios. La referida encuesta identifica cinco factores que afectan negativamente la percepción de eficiencia del arbitraje internacional.

En primer lugar, el 24 % de los encuestados señala los enfoques excesivamente adversariales de los abogados. Según los usuarios, determinadas estrategias procesales incrementan innecesariamente la confrontación entre las partes, multiplican los incidentes procesales, amplían la actividad probatoria y elevan los costos y la duración del procedimiento.

En segundo lugar, el 23 % identifica la falta de gestión proactiva del caso por parte de los árbitros. Los usuarios perciben que algunos tribunales arbitrales adoptan una posición excesivamente pasiva, evitan imponer límites procesales, conceden extensiones innecesarias y muestran reticencia a ejercer activamente sus facultades de dirección del procedimiento.

En tercer lugar, el 22 % critica el denominado *over-lawyering*, manifestado en la presentación de escritos excesivamente extensos, solicitudes desproporcionadas de producción documental, proliferación de alegaciones e incremento artificial de la complejidad del procedimiento.

Asimismo, otro 22 % advierte retrasos en la emisión de los laudos arbitrales, mientras que el 15 % considera que el procedimiento ha desarrollado niveles excesivos de formalismo.

Estos resultados sugieren que la principal preocupación de los usuarios no reside en las normas y reglamentos, sino en la manera en que se gestiona el procedimiento arbitral. Los factores identificados se relacionan con la utilización de las herramientas procesales, la conducción del procedimiento y el ejercicio de las facultades de dirección por parte del tribunal arbitral. La percepción contemporánea de ineficiencia responde a un problema de inadecuada gestión del proceso. La cuestión central consiste, entonces, en explicar cómo un mecanismo concebido como flexible y eficiente ha llegado a ser percibido por sus usuarios como menos eficiente.

3.1 De la percepción de ineficiencia a las respuestas sugeridas en la encuesta QMUL 2025

La preocupación por la pérdida de eficiencia del arbitraje internacional no se limita a la identificación de los problemas. La encuesta QMUL 2025¹⁰ permite advertir un importante consenso de las herramientas que podrían contribuir a mejorar el funcionamiento del procedimiento. En efecto, el 50 % de los encuestados identificó a los procedimientos expeditos (*Expedited Procedures*) para mejorar la eficiencia, mientras que el 49 % señaló la determinación temprana de pretensiones manifiestamente infundadas (*Early Determination*). Ambos resultados revelan la preferencia por mecanismos que permitan decisiones tempranas, una gestión procesal más activa y una racionalización de las actuaciones procesales.

¹⁰ QMUL Survey 2025, p. 3.

3.2 De la percepción de ineficiencia a las respuestas institucionales en el 2026

La encuesta también evidencia una marcada preferencia por reglamentos arbitrales que incorporan herramientas de gestión eficiente del procedimiento¹¹. En este contexto, las *ICC Arbitration Rules* se mantienen como el reglamento arbitral más preferido en la mayoría de las regiones del mundo, especialmente en Latinoamérica y el Caribe (74 %), Europa (60 %), Oriente Medio (59 %), África (53 %) y Norteamérica (55 %) y en esta última región seguida de cerca por las reglas de la AAA-ICDR.

Las respuestas propuestas para la encuesta QMUL 2025 encuentran ya reflejo en la evolución reciente de diversos reglamentos arbitrales. Las *ICC Arbitration Rules 2026*, vigentes desde el 1 de junio de 2026¹², incorporan mecanismos dirigidos a racionalizar el procedimiento arbitral, entre ellos la determinación temprana de pretensiones manifiestamente infundadas (*Early Determination*), la ampliación del procedimiento expedito (*Expedited Procedure*) y la creación del *Highly Expedited Arbitration Procedure*.

El artículo 30 de las *ICC Arbitration Rules 2026* incorpora expresamente la *Early Determination*, facultando al tribunal arbitral para resolver anticipadamente pretensiones o defensas manifiestamente infundadas o ajenas a su jurisdicción. El mecanismo prevé una etapa previa de admisibilidad antes del pronunciamiento sobre el fondo, estructura que, según Clifford Chance¹³ busca evitar su utilización con fines dilatorios y reducir el riesgo de abuso del proceso arbitral.

Las referidas reglas mantienen el *Expedited Procedure* y amplían su ámbito de aplicación al elevar el umbral de aplicación de USD 3 millones a USD 4 millones para los convenios arbitrales celebrados a partir del 1 de junio de 2026. El procedimiento se caracteriza por un árbitro único, un calendario procesal abreviado, tramitación predominantemente escrita y un laudo que, por regla general, es emitido en los seis meses siguientes a la *Case Management Conference*.

La principal innovación es el *Highly Expedited Arbitration Procedure (HEAP)*¹⁴. A diferencia del procedimiento expedito, no está sujeto a un umbral económico, aunque requiere acuerdo expreso de las partes (*opt-in*) y exige que estas presenten desde el inicio sus posiciones de manera completa (*front-loaded submissions*). La celeridad es tal que, el laudo debe emitirse dentro de los tres meses siguientes a la *Case Management Conference*, plazo que comprende su redacción, escrutinio y notificación.

Las *ICC Arbitration Rules 2026* reflejan la evolución contemporánea del arbitraje internacional al convertir la eficiencia en un objetivo regulatorio explícito mediante mecanismos de determinación temprana y procedimientos expeditos. En la misma línea, la encuesta QMUL 2025 evidencia una preocupación creciente sobre la necesidad de fortalecer la gestión activa del procedimiento del tribunal arbitral.

¹¹ QMUL Survey 2025, p. 9.

¹² International Chamber of Commerce, 2026 Arbitration Rules (París: ICC International Court of Arbitration, 2026)

¹³ Clifford Chance, "Updated 2026 ICC Arbitration Rules Promote Early Determination of Claims, Procedural Efficiency and Dispense with Mandatory Terms of Reference," 27 de mayo de 2026, <https://www.cliffordchance.com/briefings/2026/05/updatedicc-arbitration-rules.html>

¹⁴ International Chamber of Commerce, "Unveiling the 2026 ICC Arbitration Rules, Part 4: Highly Expedited Arbitration Provisions," 21 de mayo de 2026, <https://iccwbo.org/news-publications/news/unveiling-the-2026-icc-arbitration-rules-part-4-highly-expedited-arbitration-provisions/>

IV. LA VERDADERA TENSIÓN: INADECUADOS INCENTIVOS PROCESALES E INTERPRETACIÓN EXPANSIVA DE LA NOCIÓN DE DEBIDO PROCESO

La creciente sofisticación de las controversias y una interpretación cada vez más amplia de las garantías procesales han generado incentivos que incrementan las actuaciones procesales, los costos y la duración de los arbitrajes. En este contexto adquieren especial relevancia la identificación y gestión de las denominadas *arbitration guerrilla* o *guerrilla tactics*. Menezes atribuye a Michael Hwang la introducción de aquella expresión en el arbitraje internacional para describir estrategias que las partes o sus abogados utilizan para explotar las reglas procesales con el propósito de retrasar el procedimiento o disminuir la eficacia del arbitraje. Posteriormente, Horvath y Wilske ampliaron el concepto a *guerrilla tactics* que pueden dar lugar a infracciones éticas, incluyendo conductas ilícitas o prácticas en los límites de lo éticamente aceptable.

Desde esta perspectiva, las tácticas de guerrilla comprenden la utilización instrumental de facultades procesales con el propósito de perturbar el normal desenvolvimiento del arbitraje y obtener ventajas indebidas. Menezes lista las tácticas de guerrilla en prácticas tan diversas como el soborno, el fraude procesal, las solicitudes dilatorias, las impugnaciones y recusaciones manifiestamente infundadas, la utilización abusiva de la producción documental, la intimidación de árbitros, peritos o testigos, y otras estrategias destinadas a retrasar el procedimiento, retrasar la decisión o comprometer la integridad del arbitraje. Todas tienen un denominador común: emplear facultades procesales para fines distintos de aquellos para los cuales fueron concebidas.

La incidencia de las *guerrilla tactics* fue analizada empíricamente por Sussman y Ebere¹⁵ quienes identificaron un conjunto de prácticas orientadas a retrasar el procedimiento, incrementar sus costos o afectar su normal desarrollo. Entre ellas destacan el abuso en la producción documental o la presentación de documentos de última hora y el uso de inspecciones totalmente irrelevantes para el caso; las tácticas dilatorias mediante solicitudes injustificadas de aplazamiento; las recusaciones frívolas; la presentación sorpresiva o extemporánea de pruebas; la obtención sin fundamento de medidas antiarbitraje (*anti-arbitration injunctions*); la intimidación de testigos y peritos; las amenazas de impugnación del laudo por supuestas vulneraciones al debido proceso y las interrupciones reiteradas u obstrucciones en audiencias.

Las prácticas descritas evidencian que la utilización estratégica de facultades procesales constituye una de las principales fuentes de pérdida de eficiencia del procedimiento arbitral. En este contexto, los instrumentos concebidos para asegurar el debido proceso pueden convertirse en mecanismos que incrementan los costos, prolongan la duración del arbitraje y erosionan sus ventajas competitivas.

- **Over litigation y aversión al riesgo:** Las tácticas dilatorias encuentran uno de sus principales incentivos en la lógica del *over-litigation*. Bajo la premisa de que «más procedimiento equivale a un mejor procedimiento», las partes multiplican escritos, incidentes y solicitudes probatorias. Esta litigación expansiva resulta difícilmente compatible con la buena fe, la cooperación y la economía procesales, pues la flexibilidad del arbitraje no puede traducirse en una expansión ilimitada de las actuaciones.
- **Producción documental excesiva:** La producción documental excesiva constituye una manifestación paradigmática de las *guerrillas tactics*. Las solicitudes

¹⁵ Edna Sussman y Solomon Ebere, "All's Fair in Love and War—or Is It? Reflections on Ethical Standards for Counsel in International Arbitration," *American Review of International Arbitration* 22, no. 4 (2011): 611–623, disponible en SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2372346>

desproporcionadas de producción de documentos (*fishing expeditions*) y la incorporación tardía de prueba dejan de perseguir fines probatorios para convertirse en instrumentos de presión procesal, incremento de costos y retraso del procedimiento. La actividad probatoria debe responder, por el contrario, a criterios de necesidad, pertinencia y proporcionalidad y no puede convertirse en un fin en sí mismo, ni en un instrumento destinado a incrementar innecesariamente el procedimiento.

- **Recusaciones y bifurcaciones indebidas:** Las recusaciones manifiestamente infundadas y determinadas solicitudes estratégicas de bifurcación ilustran cómo garantías procesales legítimas pueden ser utilizadas para alterar el calendario procesal, generar incertidumbre o diferir la decisión final. En estos supuestos, dejan de cumplir una función de tutela efectiva para convertirse en mecanismos de extensión innecesaria del procedimiento.

Las tácticas de guerrilla no representan episodios aislados, sino la manifestación más visible de un fenómeno más amplio: la progresiva expansión de la noción de debido proceso impulsada por la sobreutilización de instrumentos procesales, la creciente complejidad probatoria, la multiplicación de incidentes y una interpretación expansiva de las garantías procesales.

V. HACIA UNA CONCEPCIÓN FUNCIONAL DEL DEBIDO PROCESO ARBITRAL

5.1. El debido proceso como garantía funcional

Las prácticas descritas en la sección anterior encuentran un terreno propicio para la concepción expansiva del debido proceso arbitral. Con frecuencia se asume que garantizar el derecho de defensa exige admitir toda solicitud probatoria, permitir cualquier incidente o evitar decisiones firmes de conducción del procedimiento por temor a futuras impugnaciones del laudo. Esta lógica, cercana a la *due process paranoia*, termina transformando las garantías procesales en fundamento para la extensión del procedimiento.

Sin embargo, la finalidad del debido proceso arbitral no consiste en expandir el procedimiento, sino en garantizar que la controversia sea resuelta mediante un procedimiento equilibrado y respetuoso de los derechos de las partes. Ello comprende, principalmente, la igualdad de trato, el derecho de audiencia y el principio de contradicción.

La igualdad de las partes supone que cada una disponga de oportunidad para ejercer sus derechos y exponer sus alegaciones, sin recibir un trato preferente o discriminatorio por parte del tribunal arbitral. Como contrapartida, ambas se encuentran con las mismas cargas y limitaciones procesales, de modo que ninguna obtenga ventajas injustificadas sobre la otra.

El principio de audiencia exige que cada parte disponga de oportunidad razonable para ser oída por el tribunal arbitral y presentar su caso en condiciones de igualdad. No obstante, este principio no implica el reconocimiento de un derecho irrestricto a formular alegaciones o actuaciones procesales ilimitadas, sino la garantía de una posibilidad real y suficiente de defensa dentro de un procedimiento conducido de manera ordenada y proporcional.

El principio de contradicción exige que cada parte disponga de una oportunidad efectiva para conocer, responder y controvertir las alegaciones, argumentos y pruebas presentados por su contraparte. Este principio garantiza una posibilidad real de defensa.

5.2. La proporcionalidad como criterio de interpretación

El debido proceso debe interpretarse conjuntamente con el principio de economía procesal. Este último orienta la conducción del arbitraje hacia un procedimiento regular, eficaz y proporcionado, procurando concentrar actuaciones, evitar trámites innecesarios y delimitar con precisión las cuestiones realmente controvertidas. La proporcionalidad exige ponderar permanentemente la intensidad de la actividad procesal con las necesidades de la controversia. En consecuencia, limitar razonablemente la prueba o segmentar determinadas cuestiones no implica restringir garantías procesales, sino gestionar los recursos y el procedimiento de forma compatible con el derecho de defensa.

5.3. El árbitro como garante del equilibrio entre eficiencia y debido proceso

Corresponde al tribunal arbitral asegurar el equilibrio entre eficiencia y debido proceso mediante el ejercicio de sus facultades de conducción del procedimiento. Estas comprenden la organización del calendario procesal, la admisión y práctica de la prueba, la dirección de audiencias, la resolución de incidentes y la adopción de órdenes procedimentales.

El ejercicio de estas facultades debe respetar la autonomía de la voluntad, las disposiciones imperativas aplicables, el orden público y los principios de igualdad, audiencia y contradicción. Sin embargo, ello no impide que el tribunal adopte medidas destinadas a prevenir dilaciones indebidas, corregir conductas abusivas y preservar la proporcionalidad del procedimiento. La dirección activa del arbitraje constituye no solo una obligación del tribunal arbitral, sino una garantía del debido proceso.

Desde esta perspectiva, el debido proceso arbitral no garantiza la práctica de toda actuación solicitada por las partes ni un derecho a la extensión del procedimiento. Su finalidad consiste en asegurar que cada parte disponga de una oportunidad efectiva y razonable para presentar su caso, ofrecer y controvertir la prueba dentro de un procedimiento equilibrado, contradictorio y proporcional.

La prohibición del abuso del proceso preserva simultáneamente la eficiencia y la credibilidad del arbitraje. Como señalan Blackaby et al.¹⁶, es improbable que un laudo sea anulado cuando el tribunal limita razonable y proporcionalmente la actividad probatoria, lo que confirma que la eficiencia y el debido proceso no son valores contrapuestos, sino complementarios.

La verdadera cuestión, por tanto, no consiste en optar entre eficiencia y debido proceso, sino en comprender las garantías procesales conforme a su función. Desde esta concepción funcional, el debido proceso deja de entenderse como un límite a la eficiencia y pasa a convertirse en el criterio que permite determinar cuándo el procedimiento ha sido suficientemente amplio para garantizar los derechos de las partes. El desafío del arbitraje desde el punto de vista del tribunal no consiste en aceptar más procedimiento, sino en saber gerenciarlo.

¹⁶ Blackaby et al., Redfern y Hunter sobre arbitraje internacional, 565.

VI. EL ÁRBITRO COMO GESTOR DE LA EFICIENCIA PROCESAL

El arbitraje comercial internacional requiere un cambio en la función del tribunal arbitral. Tradicionalmente, el árbitro es concebido como el tercero neutral encargado de resolver la controversia y hoy más que antes se exige que asuma una función de gerenciar el procedimiento y evitar el desgaste innecesario de tiempo y dinero. Esta transformación es necesaria para preservar la eficiencia arbitral frente al incremento de la complejidad de las controversias, la sofisticación de las estrategias procesales y la expansión de las actuaciones.

El gestor de la eficiencia procesal es el árbitro o tribunal arbitral que, dentro de los límites impuestos por el debido proceso, la autonomía de la voluntad y el orden público, ejerce activamente sus facultades de dirección para diseñar, adaptar y controlar un procedimiento proporcional que permita resolver la controversia mediante la utilización racional del tiempo, los costos y la actividad probatoria.

El gestor de la eficiencia procesal no pretende atribuir al árbitro funciones empresariales, sino destacar su responsabilidad de administrar racionalmente los recursos procesales — tiempo, costos principalmente concentrados en la actividad probatoria y en las audiencias— para conducir un proceso proporcional hacia una decisión dentro de un plazo razonable. En este contexto, la eficiencia deja de depender exclusivamente de la voluntad de las partes o del diseño de los reglamentos institucionales para descansar, en gran medida, sobre la capacidad de gestión del árbitro para ejercer activamente sus facultades. El árbitro contemporáneo administra recursos necesariamente limitados — tiempo y costos— y debe encargarse de que el procedimiento permanezca concentrado en las cuestiones esenciales para la resolución de la controversia. La gerencia del procedimiento constituye así una manifestación práctica del principio de economía procesal y una condición necesaria para la efectividad del debido proceso.

Stampa¹⁷ relaciona la eficiencia con el deber de diligencia del árbitro, que comprende la celebración de reuniones preliminares con las partes para simplificar las cuestiones controvertidas; la organización ordenada del intercambio de escritos según las necesidades; la planificación de la actividad probatoria con procedimientos adecuados para la detección y obtención preliminar de fuentes de prueba, su aportación al procedimiento y su práctica; y la adecuada preparación de las audiencias. Estas actuaciones evidencian que la conducción del arbitraje no constituye una función meramente procesal, sino una verdadera actividad de gestión para preservar la eficiencia.

La adecuada gestión implica saber escoger el texto pararegulatorio o soft law aplicable al caso y a las partes en concreto. Asimismo, el conocimiento y aplicación de herramientas y técnicas de gestión, según la etapa del arbitraje. Las facultades de dirección reconocidas al tribunal arbitral concretan la eficiencia mediante el uso de diversas técnicas de case management. Más que sustituir las reglas institucionales, las herramientas permiten gestionar y adaptar el procedimiento a las características de cada controversia, racionalizar la actividad procesal y concentrar los recursos en las cuestiones verdaderamente determinantes, permitiendo que las partes configuren un procedimiento ajustado a sus necesidades.

Por *case management* se entiende el conjunto de facultades mediante las cuales el tribunal arbitral diseña, organiza, supervisa y también adapta y reconduce el procedimiento a las necesidades específicas de cada controversia y según el momento

¹⁷ Stampa, "La tramitación del procedimiento arbitral," 40.

del litigio. Un buen *case management* comprende la determinación temprana de las cuestiones controvertidas, la planificación de la actividad probatoria, la organización de las audiencias, la utilización proporcionada de herramientas procesales y, en general, todas aquellas decisiones orientadas a obtener un procedimiento que respete los derechos de las partes, atendiendo a la búsqueda de eficiencia y adaptado a las características del litigio. En consecuencia, la eficiencia arbitral depende de la capacidad del tribunal para gestionar, y las técnicas y herramientas examinadas a continuación constituyen manifestaciones de esa función.

6.1. Diseñar un procedimiento proporcional a la controversia

La primera manifestación del árbitro como gestor de la eficiencia consiste en diseñar un procedimiento proporcional a las necesidades de la controversia. En esta etapa, la eficiencia no se identifica con la reducción del procedimiento, sino con su adecuada planificación. La finalidad consiste en estructurar un proceso que permita resolver el litigio mediante las actuaciones estrictamente necesarias para adoptar una decisión fundada, preservando simultáneamente el derecho de las partes a presentar su caso.

Esta concepción encuentra respaldo en las UNCITRAL Notes on Organizing Arbitral Proceedings, que parten de la premisa de que el arbitraje es un procedimiento flexible en el que las partes gozan de autonomía para diseñar el procedimiento, mientras que el tribunal arbitral dispone de facultades para organizarlo atendiendo a las circunstancias particulares del caso. Las Notas aconsejan una Conferencia de Gestión del Caso para organizar el procedimiento y establecer un calendario procesal. Desde esta perspectiva, la planificación inicial se convierte en la primera decisión de gestión del procedimiento.

La práctica arbitral ha desarrollado esta función a través de la denominada *First Organizational Meeting* o *Case Management Conference*, concebida como la primera oportunidad para que el tribunal arbitral y las partes diseñen un procedimiento adaptado a las particularidades de la controversia. El informe del IMI - *International Mediation Institute*, del Grupo de Trabajo 4¹⁸, destaca que esta reunión inicial permite analizar, desde una etapa temprana, la conveniencia de adoptar determinadas herramientas de gestión procesal, como la bifurcación de cuestiones, la resolución anticipada de determinados aspectos del litigio.

El informe del IMI también identifica diversas herramientas que permiten racionalizar el procedimiento antes de llegar a la audiencia principal como la *mid-arbitration review*, consistente en una revisión intermedia del caso que permite identificar, una vez presentados los primeros escritos, las cuestiones que continúan siendo realmente controvertidas y ajustar el desarrollo posterior del procedimiento. El informe también incorpora mecanismos destinados a facilitar una terminación consensuada de la controversia como la *mediation window*, esto es, un espacio previamente previsto en el calendario arbitral para que las partes evalúen la posibilidad de negociar o acudir a mediación sin alterar el curso del arbitraje. Estas herramientas permiten adaptar el procedimiento a las necesidades del caso y, cuando resulte apropiado, favorecer una solución consensuada de la controversia. En este mismo campo, se contempla las *Sealed Offers*, utilizadas en determinadas jurisdicciones como incentivos para promover acuerdos y racionalizar la asignación de costas.

¹⁸ International Mediation Institute (IMI), Arbitrator Techniques and Their (Direct or Potential) Effect on Settlement: Report of Working Group 4 (2021), Appendix I, "The First Organizational Meeting," 14-17; Appendix II, "The Mediation Window," 17-20, <https://imimediation.org/wp-content/uploads/2021/11/WG-4-Arbitrators-and-settlement-16-Nov-2021.pdf>.

La misma lógica inspiró las *ICC Arbitration Rules 2021*. Su Apéndice IV incorpora un catálogo abierto de técnicas de gestión del caso, entre ellas la bifurcación del procedimiento, la identificación temprana de cuestiones susceptibles de resolverse parcialmente y el fomento de soluciones consensuadas cuando ello resulte apropiado. La *Secretariat's Guide to ICC Arbitration*¹⁹ destaca que las técnicas de gestión del caso previstas ahí constituyen un catálogo no exhaustivo de herramientas destinadas al control del tiempo y los costos del arbitraje. Asimismo, subraya que dichas técnicas resultan relevantes cuando existe el riesgo de que los costos del procedimiento sean desproporcionados respecto del litigio, precisando que la proporcionalidad no debe valorarse solo en función de la cuantía, sino también de la importancia jurídica, estratégica o institucional de las cuestiones debatidas. En esa misma línea, las *ICC Arbitration Rules 2026* mantienen la Conferencia de Gestión del Caso y eliminan la obligatoriedad del Acta de Misión (Terms of Reference) como documento marco de la controversia.

La planificación inicial también exige focalizar tempranamente el objeto del litigio y racionalizar el desarrollo de las audiencias. Con esa finalidad, Neil Kaplan propuso el *Kaplan Opening*, a desarrollarse después de la primera ronda de alegaciones escritas y declaraciones de testigos, y antes de la audiencia principal, para que las partes presenten sus argumentos ante el tribunal arbitral, que le permita a éste identificar las cuestiones verdaderamente decisivas para la resolución de la controversia. Esta propuesta es útil porque el tribunal revisará el caso con anticipación y le servirá de base para su preparación posterior.

Complementariamente, el denominado *Böckstiegel Method*, comentado por Jan Paulsson²⁰, en la que, básicamente, cada parte dispone de una bolsa de tiempo para sus presentaciones y réplicas. Cada parte, por tanto, debe determinar el tiempo que dedicará a la presentación de pruebas, incluyendo testigos y peritos, y a la argumentación. El tiempo no utilizado por una parte en su presentación inicial podrá transferirse a su réplica. El tiempo empleado por una parte en el interrogatorio de testigos o peritos presentados por la otra parte se descontará del tiempo asignado a la parte que realiza el interrogatorio. De esta manera, la preparación previa de la audiencia es fundamental para que las partes organicen el uso del tiempo en cuestiones relevantes y se reduzca el riesgo de suspensiones, reiteraciones o actuaciones superfluas.

En conjunto, estas herramientas evidencian dos ideas en común: el diagnóstico temprano del caso y que la eficiencia arbitral comienza mucho antes de la audiencia principal. Esto se logra desde las primeras decisiones de organización del procedimiento. Cuanto mayor sea la capacidad del árbitro para identificar tempranamente las cuestiones controvertidas, estructurar un calendario proporcionado y adaptar el procedimiento a las características de la controversia, menor será la probabilidad de que el arbitraje derive en una extensión innecesaria.

La gestión activa del procedimiento exige igualmente que el tribunal arbitral intervenga para prevenir comportamientos incompatibles con la buena fe procesal. En esa línea, el Reglamento de Arbitraje de la *LCIA - London Court of International Arbitration* atribuye al tribunal facultades para sancionar determinadas conductas de los representantes de las partes cuando infringen las directrices generales de conducta. El artículo 18.6²¹ permite

¹⁹ Jason Fry, Simon Greenberg y Francesca Mazza, *The Secretariat's Guide to ICC Arbitration: A Practical Commentary on the 2012 ICC Rules of Arbitration from the Secretariat of the ICC International Court of Arbitration* (Paris: International Chamber of Commerce, 2012), paras. 3-921-3-922.

²⁰ Jan Paulsson, *The Timely Arbitrator: Reflections on the Böckstiegel Method*, University of Miami Legal Studies Research Paper No. 2010-28 (SSRN, publicado el 11 de noviembre de 2010), <https://ssrn.com/abstract=1707477>

²¹ London Court of International Arbitration (LCIA), *LCIA Arbitration Rules 2020* (Londres: LCIA, 2020), art. 18.6.

imponer amonestaciones, advertencias y otras medidas dirigidas a asegurar una conducción justa, eficiente y expedita del arbitraje. Este mecanismo pone de manifiesto que la eficiencia arbitral depende también de un adecuado sistema de incentivos procesales y confirma que el debido proceso no puede ser invocado para justificar actuaciones abusivas o dilatorias. La regulación de la LCIA evidencia, asimismo, que el uso de garantías procesales no puede ser invocado como justificación para tolerar cualquier conducta procesal de las partes o sus representantes.

Es particularmente interesante la propuesta de Bodenheimer, citado por Aceris Law, de llevar a cabo el TRIVIS - Tribunal Visualized Approach, que consiste en que el propio tribunal arbitral prepare para las partes una presentación visual del caso. No es una presentación de las partes, es del tribunal arbitral usando diagramas, cronologías, mapas de relaciones contractuales y matrices de reclamaciones con el objetivo de presentar cómo entiende el tribunal el caso en ese momento. Según Bodenheimer, muchas ineficiencias del arbitraje no obedecen al procedimiento, sino a un problema de percepción y confianza entre el tribunal y las partes. La utilización de representaciones visuales permite al tribunal demostrar que comprende el litigio desde etapas tempranas, reduciendo la necesidad de escritos reiterativos, prueba excesiva y actuaciones innecesarias. De tal manera que la eficiencia se obtiene también mediante una mejor comunicación y uso de herramientas.

6.2. Gestionar la información y racionalizar la actividad probatoria

El segundo ámbito en el que se manifiesta el rol del árbitro como gestor de la eficiencia es en la administración de la prueba. En el arbitraje internacional, la principal fuente de costos y de dilación suele encontrarse en la actividad probatoria: solicitudes extensas de producción documental, informes periciales de gran complejidad, multiplicidad de testigos y audiencias cada vez más prolongadas. La función del tribunal arbitral consiste, por ello, en asegurar que la actividad probatoria responda a criterios de necesidad, pertinencia y proporcionalidad, de modo que solo se practiquen aquellas actuaciones indispensables para resolver la controversia.

Las *UNCITRAL Notes on Organizing Arbitral Proceedings* reflejan esta concepción al recomendar que la organización de la prueba sea abordada desde las primeras etapas del procedimiento. Entre los aspectos que el tribunal debería discutir con las partes destacan el alcance de la producción documental, la necesidad de prueba pericial, la comparecencia de testigos, la realización de inspecciones, la utilización de medios tecnológicos y la organización de las audiencias probatorias.

a) Racionalizar la producción documental

Una solicitud de documentos excesivamente amplia puede generar importantes costos de búsqueda, revisión y producción de documentos, además de retrasar considerablemente el procedimiento. Por ello, hay herramientas destinadas a racionalizar este proceso sin afectar el derecho de las partes a obtener la información necesaria para sustentar sus posiciones.

La *Redfern Schedule*, ampliamente utilizada para organizar las solicitudes de discovery y promovida por la ICSID - *International Centre for Settlement of Investment Disputes*, organiza las solicitudes de producción documental mediante una matriz que recoge los documentos requeridos, la justificación de su relevancia, las objeciones de la contraparte y la decisión del tribunal arbitral. Su estructura obliga a cada parte a justificar la necesidad, pertinencia y materialidad de los documentos solicitados, permitiendo al tribunal resolver de forma rápida las cuestiones y limitando solicitudes excesivas o

especulativas (*fishing expeditions*). Su utilización resulta coherente con lo dispuesto en el artículo 3 de las *IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration*, que exige precisamente la identificación específica de los documentos y la justificación de su relevancia y materialidad.

b) Sintetizar controversias técnicamente complejas

Cuando la controversia comprende múltiples reclamaciones técnicas o económicas — como ocurre frecuentemente en arbitrajes de construcción, infraestructura, contratos NEC o FIDIC o arbitrajes con reclamaciones individualizadas — el problema ya no radica únicamente en la cantidad de documentos, sino en la dispersión de la información. En estos casos, la *Scott Schedule* constituye una herramienta que permite comparar, sintetizar y resolver de manera ordenada las posiciones de las partes. El Ministerio de Justicia del Reino Unido²² señala que tiene como objetivo identificar con precisión las cuestiones a resolver.

Los elementos de cada columna de esta tabla comprenden, por ejemplo: (1) la materia reclamada, (2) la descripción de la reclamación y el importe solicitado, (3) la respuesta de la contraparte con su aceptación o rechazo, (4) las razones que sustentan la posición de la contraparte y su propia estimación económica, (5) las referencias a documentos o pruebas periciales pertinentes, y, cuando así se disponga, (6) la determinación adoptada por el tribunal. Sin perjuicio de ello, se pueden agregar tantas columnas como requiera el caso. De manera que, la utilidad de esta herramienta radica precisamente en transformar controversias complejas en un esquema ordenado que facilite el análisis y la decisión del tribunal.

c) Gestionar la prueba pericial

La racionalización de la actividad probatoria también comprende la adecuada administración de la prueba pericial. El CI Arb - *Chartered Institute of Arbitrators* recomienda que el tribunal arbitral determine desde las primeras etapas del procedimiento si la controversia requiere de prueba pericial y, en caso afirmativo, delimite con precisión las cuestiones técnicas que serán objeto del dictamen. Las *Guidelines on Party-appointed and Tribunal-appointed Experts*²³ proponen que el tribunal valore la conveniencia de recurrir a un experto designado por cada parte, designado por el tribunal o incluso en conjunto, según las características de la controversia. Asimismo, recomiendan definir oportunamente el alcance del mandato pericial, coordinar el calendario de presentación de informes y réplicas, así como organizar la comparecencia de los expertos cuando resulte necesaria.

La referida Guía plantea que el tribunal proporcione instrucciones claras, previa consulta con las partes, sobre la asignación del perito. Entre los aspectos a considerar se incluyen: (1) una lista de cuestiones sobre las que se solicita al perito que emita una opinión; (2) un protocolo de comunicación con las partes, con los peritos designados por estas y con los árbitros; (3) instrucciones relativas a los exámenes, pruebas, experimentos y visitas in situ, si las hubiere; (4) el plazo para la elaboración del informe pericial; (5) el método de intercambio de informes periciales; (6) el procedimiento posterior al intercambio del

²² Ministry of Justice, Scott Schedule Note, Civil Procedure Rules, actualizado el 7 de febrero de 2018, consultado el 26 de junio de 2026, <https://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/standard-directions/general/scott-schedule-note>

²³ Chartered Institute of Arbitrators (CI Arb), Guideline 7: Party-appointed and Tribunal-appointed Experts in International Arbitration (London: Chartered Institute of Arbitrators, 2015), art. 3 y 4. <https://www.ciarb.org/media/zvjl3kx/7-party-appointed-and-tribunal-appointed-expert-witnesses-in-international-arbitration-2015.pdf>

informe pericial; (7) los procedimientos para la comprobación de la prueba pericial, incluyendo cualquier requisito de asistencia a una reunión o audiencia, así como las disposiciones pertinentes para dichas reuniones o audiencias; (8) y cualquier otro asunto relevante.

d) Graduar la intensidad de la actividad probatoria

La racionalización de la prueba alcanza su máxima expresión cuando el tribunal concluye que determinadas controversias pueden resolverse exclusivamente sobre la base de la documentación aportada por las partes. Las *Guidelines on Documents-Only Proceedings* del CI Arb reconocen que corresponde al tribunal valorar, una vez recibidas las alegaciones y pruebas, si una audiencia oral resulta realmente necesaria o si la controversia puede resolverse mediante un procedimiento exclusivamente documental. La aportación de esta herramienta no consiste en eliminar audiencias por razones de costo, sino en permitir que el tribunal adapte la intensidad de la actividad probatoria a las características específicas del litigio.

Las herramientas antes señaladas apuntan a que la organización inicial del procedimiento ya no persigue únicamente fijar un calendario de actuaciones, sino diseñar y rediseñar en la marcha un procedimiento proporcional a las necesidades del litigio. La *Case Management Conference* constituye, por ello, el primer ejercicio de administración procesal del tribunal arbitral. En ella se identifican las cuestiones realmente controvertidas, se seleccionan las actuaciones indispensables para resolver la controversia y se descartan aquellas que únicamente incrementarían el tiempo o el costo del procedimiento. Las diversas técnicas desarrolladas por la CNUDMI, la ICC, las identificadas en el IMI y la práctica arbitral —como la *Case Management Conference*, la bifurcación, la *mid-arbitration review*, la *mediation window* o el *TRIVIS - Tribunal Visualized Approach*, entre otros— no constituyen instrumentos aislados, sino manifestaciones de una misma filosofía: organizar y adaptar el procedimiento a la controversia y no la controversia al procedimiento, bajo la filosofía *tailor-made procedure* y gerenciar el proceso y lograr la eficiencia.

La utilización correcta y oportuna de cada herramienta y texto evidencia que el árbitro ya no puede ser concebido como un mero decisor jurídico y que el árbitro deje de concebir el proceso como una sucesión de actuaciones independientes y las gestione como un sistema integrado. Solo así resulta posible optimizar el empleo del tiempo y de los recursos, reducir complejidades innecesarias y preservar, simultáneamente, la eficiencia del procedimiento y las garantías fundamentales del debido proceso.

6.3. Las herramientas digitales y la inteligencia artificial como apoyo a la gestión del proceso

El *Working Group on LegalTech Adoption in International Arbitration* conformado por Latham & Watkins, CMS, Hogan Lovells, Herbert Smith Freehills, DLA PIPER y Ashurst, elaboró el Protocol for Online Case Management in International Arbitration. Ya en el año 2020, destacó la utilización de plataformas digitales que cumplan estándares de ciberseguridad, confidencialidad y uso de datos personales, que transformará la administración del expediente arbitral centralizando la información, reduciendo comunicaciones paralelas, evitando duplicidades y facilitando la organización de escritos, pruebas y actuaciones procesales.

De acuerdo con el protocolo del Grupo de Trabajo, cuanto antes se adopte la plataforma, mayores serán sus beneficios durante todo el arbitraje, lo cual demuestra que la eficiencia empieza en la planificación. De manera que la tecnología constituye una

herramienta para ejercer el case management con mayor eficacia. Adoptando plataformas End-to-end Case management se pueden integrar todas las fases del arbitraje: incluyendo la parte administrativa del caso; la gestión propia del caso; la audiencia integrada o interconectada con otras herramientas para su organización, desarrollo, transcripción o traducción; la deliberación y el laudo. Ello permite obtener información cuantitativa de cada controversia y, por lo tanto, generar datos y con ello, el desarrollo de indicadores de eficiencia, atención, rentabilidad, entre otros. El resultado no solo es generar eficiencia y adaptarse al presente, sino poder medir la eficiencia y mejorarla.

La transformación digital ha incorporado una nueva dimensión a la gestión del arbitraje internacional con la Inteligencia Artificial (IA) como apoyo de tareas tradicionalmente intensivas en tiempo y recursos, como la revisión documental, la investigación jurídica, la organización de expedientes, la traducción, la transcripción de audiencias y la identificación de información relevante en grandes volúmenes de evidencia. Su potencial reside, principalmente, en incrementar la capacidad del tribunal arbitral y de las partes para gestionar procedimientos más complejos sin aumentar proporcionalmente los costos y la duración.

Las *Guidelines on the Use of AI in Arbitration*²⁴ del CIArb reconocen que estas herramientas pueden mejorar la eficiencia del procedimiento, alentando a las partes y a los árbitros a realizar consultas sobre cualquier ley o reglamento relacionados con la IA. Son enfáticas al señalar que a menos que el tribunal arbitral y las partes acuerden expresamente lo contrario por escrito (con sujeción a cualquier norma obligatoria aplicable), el uso de una herramienta de IA por parte de cualquier participante en el arbitraje no disminuirá su responsabilidad y rendición de cuentas. Recomiendan a los árbitros que registren cualquier decisión sobre el uso de la IA en una orden procesal, pero que no deben ceder sus facultades de decisión a la IA. De manera que, de acuerdo con la Guía, la incorporación de IA al arbitraje no modifica la naturaleza de la función arbitral.

Sin embargo, la inteligencia artificial no solo redacta una cláusula de solución de controversias, resume u organiza información voluminosa; sino que administra el procedimiento, ayuda en el razonamiento, valoración y propone un proyecto de laudo. La *American Arbitration Association* – AAA ha lanzado en el 2026 el *IA Arbitrator* como herramienta de conducción del arbitraje y análisis de pruebas, diseñada para emular el razonamiento humano y entregar una propuesta de laudo, ofreciendo ahorros de tiempo y siendo más costo eficiente. A través de esta plataforma, la parte interesada presenta la solicitud arbitral, incorpora la información del convenio arbitral, identifica a la contraparte y adjunta la documentación pertinente. La contraparte contesta la demanda mediante el mismo sistema. Posteriormente, la plataforma estructura los reclamos y los montos controvertidos, habilita la presentación de alegaciones, pruebas y fundamentos jurídicos, y genera un expediente digital accesible para las partes y el árbitro. Sobre la base de la información y previa validación de las partes, el sistema de inteligencia artificial elabora un proyecto de laudo, que es revisado, aprobado y finalmente emitido por el árbitro humano.

En la medida en que el arbitraje se fundamenta en la autonomía de la voluntad de las partes, el desarrollo tecnológico les permite el uso de plataformas de Resolución de Disputas Digital de manera conjunta con la Inteligencia Artificial. Con su uso masivo es previsible una revolución del arbitraje y una optimización de la eficiencia del arbitraje a partir de datos.

²⁴ Chartered Institute of Arbitrators (CIArb), *Guideline on the Use of AI in Arbitration* (London: Chartered Institute of Arbitrators, 2025) https://www.ciarb.org/media/bpndtcgu/guideline-on-the-use-of-ai-in-arbitration_updated-sept-2025.pdf

VII. CONCLUSIONES

1. La evidencia de la encuesta QMUL 2025 muestra como preocupación de los usuarios el incremento de los costos, la duración y la complejidad del arbitraje. Ello revela que la brecha entre la promesa doctrinal de eficiencia y la experiencia práctica tiene su origen, principalmente, en la manera en que se conduce el procedimiento arbitral y el uso de tácticas de las partes para extender el procedimiento.
2. La eficiencia y el debido proceso no constituyen principios contrapuestos, sino dimensiones complementarias. El debido proceso arbitral no garantiza la máxima intensidad procedimental posible ni un derecho a la práctica de toda actuación solicitada por las partes. Su verdadera función consiste en asegurar que cada parte disponga de una oportunidad efectiva y razonable de presentar su caso y sus pruebas en un procedimiento equilibrado, contradictorio y proporcional.
3. La función del árbitro como gestor de la eficiencia procesal permite explicar que la función del tribunal arbitral contemporánea no se limita a resolver controversias y aplicar el derecho, sino que comprende la planificación, el diseño del proceso, la organización, la supervisión y adaptación continua del procedimiento, conforme a criterios de necesidad, proporcionalidad y eficiencia. El futuro del arbitraje comercial internacional depende en gran medida de la capacidad de los tribunales arbitrales para ejercer eficazmente las facultades que el sistema ya les reconoce.
4. El *case management* constituye hoy un instrumento mediante el cual se concreta esa función de gestión del tribunal arbitral. Las conferencias de gestión del caso, la determinación temprana de cuestiones, la racionalización de la actividad probatoria, la planificación de audiencias, la utilización de herramientas tecnológicas y las técnicas de organización documental no constituyen mecanismos aislados, sino manifestaciones de una misma filosofía: adaptar el procedimiento a las necesidades de la controversia y no la controversia a un procedimiento uniforme. La proporcionalidad se convierte así en el criterio rector de la conducción del arbitraje.
5. Las plataformas integrales de gestión del procedimiento y las herramientas de inteligencia artificial incrementan la capacidad del tribunal para organizar información, administrar expedientes y optimizar la conducción del arbitraje. Sin embargo, la responsabilidad por las decisiones procesales y por el contenido del laudo continúa siendo exclusivamente del tribunal arbitral.

BIBLIOGRAFÍA

- Aceris Law, "Effective Case Management in International Arbitration," Aceris Law, 5 de octubre de 2025, <https://www.acerislaw.com/effective-case-management-in-international-arbitration>
- All y Pallarés, María. "La regulación del arbitraje comercial internacional en Argentina." En *Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica*, editado por Carlos Esplugues, 123–149. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019.
- American Arbitration Association (AAA). "AI Arbitrator." Consultado el 27 de junio de 2026. <https://www.adr.org/ai-arbitrator>

- Blackaby, Nigel, Constantine Partasides, Alan Redfern y Martin Hunter. *Redfern y Hunter sobre arbitraje internacional*. Traducido por Nathalie A. López Novoa. Edición y notas de Renzo E. Saavedra Velazco. Lima: FOGUERAS, Fontana Editores S.A.C., 2020.
- Born, Gary B. *International Commercial Arbitration*. 3rd ed. Alphen aan den Rijn: Kluwer Law International, 2021.
- Chartered Institute of Arbitrators (CI Arb). *Guideline 7: Party-appointed and Tribunal-appointed Experts in International Arbitration*. London: Chartered Institute of Arbitrators, 2015. <https://www.ciarb.org/media/zvjl3kx/7-party-appointed-and-tribunal-appointed-expert-witnesses-in-international-arbitration-2015.pdf>
- Chartered Institute of Arbitrators (CI Arb). *Guideline 8: Documents-Only Arbitration Procedures*. London: Chartered Institute of Arbitrators, 2015 <https://www.ciarb.org/media/0ysn0gaj/8-documents-only-arbitration-proceedings-2015.pdf>
- Chartered Institute of Arbitrators (CI Arb). *Guideline on the Use of AI in Arbitration*. London: Chartered Institute of Arbitrators, 2025 https://www.ciarb.org/media/bpndtcgu/guideline-on-the-use-of-ai-in-arbitration_updated-sept-2025.pdf
- Clifford Chance. "Updated 2026 ICC Arbitration Rules Promote Early Determination of Claims, Procedural Efficiency and Dispense with Mandatory Terms of Reference." 27 de mayo de 2026. <https://www.cliffordchance.com/briefings/2026/05/updatediccarbitrationrules.html>
- Fernández Rozas, José Carlos, Sixto A. Sánchez Lorenzo y Gonzalo Stampa Casas. *Principios generales del arbitraje*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2018.
- Fry, Jason, Simon Greenberg y Francesca Mazza. *The Secretariat's Guide to ICC Arbitration: A Practical Commentary on the 2012 ICC Rules of Arbitration from the Secretariat of the ICC International Court of Arbitration*. Paris: International Chamber of Commerce, 2012.
- International Bar Association. *IBA Rules on the Taking of Evidence in International Arbitration* 2020. London: International Bar Association, 2021 <https://www.ibanet.org/MediaHandler?id=def0807b-9fec-43ef-b624-f2cb2af7cf7b>
- International Chamber of Commerce. *2026 Arbitration Rules*. París: ICC International Court of Arbitration, 2026. <https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/arbitration/rules-procedure/2026-arbitration-rules/>
- International Chamber of Commerce. "Unveiling the 2026 ICC Arbitration Rules, Part 4: Highly Expedited Arbitration Provisions." 21 de mayo de 2026. <https://iccwbo.org/news-publications/news/unveiling-the-2026-icc-arbitration-rules-part-4-highly-expedited-arbitration-provisions/>
- International Centre for Settlement of Investment Disputes. *Redfern Schedule*. Washington, DC: ICSID. Consultado el 26 de junio de 2026. <https://icsid.worldbank.org/sites/default/files/Redfern%20Schedule.pdf>

- Jara Vásquez, María Elena. "La regulación del arbitraje comercial internacional en Ecuador." En *Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica*, editado por Carlos Esplugues, 337–360. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019.
- London Court of International Arbitration (LCIA). *LCIA Arbitration Rules 2020*. Londres: LCIA, 2020. [https://www.lcia.org/Dispute Resolution Services/lcia-arbitration-rules-2020.aspx](https://www.lcia.org/Dispute%20Resolution%20Services/lcia-arbitration-rules-2020.aspx)
- Kaplan, Neil. "If It Ain't Broke, Don't Change It." *Arbitration: The International Journal of Arbitration, Mediation and Dispute Management* 80, no. 2 (2014): 172–175.
- Madrid, Claudia. "La regulación del arbitraje comercial internacional en Colombia." En *Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica*, editado por Carlos Esplugues, 249–273. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019.
- Menezes, Caio Campello de. "Como Barrar as Táticas de Guerrilha em Arbitragens Internacionais." *Revista Brasileira de Arbitragem* 12, no. 45 (2015): 82–107.
- Ministry of Justice. *Scott Schedule Note*. Civil Procedure Rules. Actualizado el 7 de febrero de 2018. Consultado el 26 de junio de 2026, <https://www.justice.gov.uk/courts/procedure-rules/civil/standard-directions/general/scott-schedule-note>
- Paluma, Thiago, y Tatiana Cardoso Squeff. "La regulación del arbitraje comercial internacional en Brasil." En *Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica*, editado por Carlos Esplugues, 191–215. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019.
- Paulsson, Jan. *The Timely Arbitrator: Reflections on the Böckstiegel Method*. University of Miami Legal Studies Research Paper No. 2010-28. SSRN, publicado el 11 de noviembre de 2010. <https://ssrn.com/abstract=1707477>
- Quintero Marrone, Selva. "La regulación del arbitraje comercial internacional en Panamá." En *Tratado de arbitraje comercial interno e internacional en Iberoamérica*, editado por Carlos Esplugues, 495–517. Valencia: Tirant lo Blanch, 2019.
- Ramanna, Karthik. "Governments Should Be Effective, Not Efficient." *Harvard Business Review*. December 3, 2024. <https://hbr.org/2024/12/governments-should-be-effective-not-efficient>
- Stampa Casas, Gonzalo. "La tramitación del procedimiento arbitral." En *Anuario de Arbitraje 2016*, dirigido por Gonzalo Jiménez-Blanco Carrillo, 39–56. Madrid: Civitas, 2016.
- Sussman, Edna, y Solomon Ebere. "All's Fair in Love and War—or Is It? Reflections on Ethical Standards for Counsel in International Arbitration." *American Review of International Arbitration* 22, no. 4 (2011): 611–623. Disponible en SSRN. <https://ssrn.com/abstract=2372346>

- United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL). *UNCITRAL Notes on Organizing Arbitral Proceedings*. New York: United Nations, 2016. <https://uncitral.un.org/sites/default/files/2026-06/arb-notes-2016-ebook-e.pdf>.
- Working Group on LegalTech Adoption in International Arbitration. *Protocol for Online Case Management in International Arbitration*. Noviembre de 2020. <https://protocol.techinarbitration.com/p/1>