

SITIOS WEB

Secretos para posicionarse on line



LLEGAR A NÚMERO UNO



**DuPont:
del área legal
a la
presidencia
para el
Cono Sur**

MANAGEMENT & ORGANIZACIÓN

**Jaime
Fernández
Madero y los
desafíos de
gestionar
abogados**



AVUNO

ABOGADOS

Año 1 | Nro. 3 | Septiembre 2011

\$ 20.- en toda la Argentina

Abogados 2.0

**Redes
profesionales:
networking y
capacitación**



La era de la transición

Cómo se encara el cambio de managing partner en M. & M. Bomchil

ISSN: 1853-7405

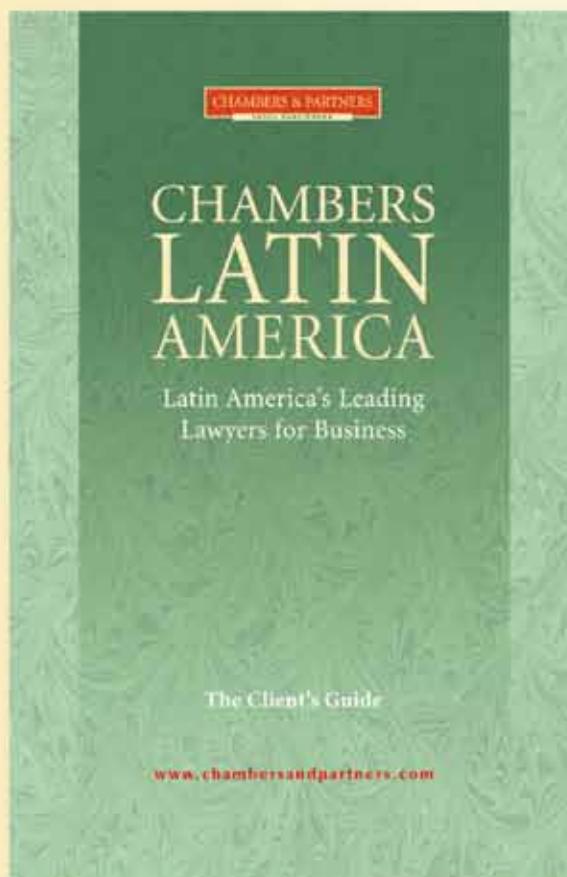


9 771853 740009 00003

LAS GUIAS CHAMBERS

a la profesión legal

Las guías Chambers son producto del análisis que hacemos de las firmas y los abogados año tras año a través de miles de entrevistas con clientes y otras fuentes del mercado. Nuestras publicaciones son objetivas e independientes. No existe forma de comprar un lugar en los *rankings*.



Chambers and Partners,
39 Parker Street
London WC2B 5PQ
+44 (0)20 7606 8844

auno

ABOGADOS

Para **suscribirse** a la revista,
para **anunciar**,
para dejar sus **opiniones**,
para **compartir**
experiencias,
para hacer de
auno abogados la
publicación
que Usted quiere que
sea, ingrese en



www.aunoabogados.com.ar

Lo esperamos.



STAFF

Dirección y edición:

ARIEL ALBERTO NEUMAN

Dirección de arte, diseño y diagramación:

ALFREDO VERONESI

Colaboran en este número:

RAMÓN ABÁSULO, GABRIELA COLOMBO,
ARTURO GIOVENCO, MARTÍN HEVIA, CECILIA
LANÚS OCAMPO, MARCELO SALEME MURAD,
FLORENCIA STERO, VALENTÍN THURY
CORNEJO, GABRIELA TOMASSONI, MARTÍN
YMAZ VIDELA, MARTÍN ZAPIOLA GUERRICO Y
LIDIA ZOMMER

Colaboración especial: JAIME FERNÁNDEZ
MADERO

Ilustración: KLINKO

Departamento comercial: MARÍA TOMASSONI

Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.

Producción general: ARTÍCULO UNO EDICIONES

Contacto:

info@articulouno.com

Sitio web: www.aunoabogados.com.ar

ADVERTENCIA: La opinión de los colaboradores es a título personal. No representa la de los Directores o la de los restantes colaboradores de esta publicación.

Año 1 – Número 3

Septiembre de 2011

ISSN 1853-7405

auno abogados es una publicación

de Alfredo Enrique Veronesi

Director: Ariel Alberto Neuman

Propietario: Alfredo Enrique Veronesi

Nº de CUIT: 20-16766252-9

Agustín Donado 2579, CABA

Tel.: (54 11) 3533-8637.

Distribución en CABA y GBA:

DistriRed S.R.L. - Av. Belgrano 634 4º I

Teléfono: 4302-0022

En el Interior: Distribuidora Interplazas S.A.

Pte. Luis S. Peña 1832, CABA. Tel: 4304-4973

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de esta publicación sin la expresa autorización de sus Directores.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723. Registro de Publicaciones Periódicas, Expte. Nº 948.711/11.

EDITORIAL

MEJORES ABOGADOS

Agotados. Así quedamos cada vez que sale un nuevo número de la revista y así quedaron los 3.000 ejemplares de la edición anterior, que estuvieron apenas por un par de días en los kioscos de diarios. “Ya no quedan. Se agotaron”, recibieron por respuesta gran cantidad de colegas cuando le pidieron **auno** a su “canillita amigo”.

En tiempos en que las publicaciones en papel comienzan la retirada -o huyen despavoridas- nosotros decidimos apostar a un formato conocido con contenidos innovadores.

No estamos locos, ni somos genios. Muchos de nuestros lectores, muchos de nuestros anunciantes, muchos de nuestros colaboradores venían exigiendo este tipo de publicación.

Los abogados individualmente, el sobrecargado mercado jurídico en su conjunto, no puede seguir funcionando como lo ha hecho hasta ahora, copiando el modelo de negocio que se usaba en la época de la revolución industrial.

Para muchos, desde entonces hasta ahora lo único que cambió en su práctica profesional fue la incorporación de la BlackBerry, y sólo para hablar o descargar mensajes de correo electrónico.

Nosotros, con este tercer número de **auno abogados**, redoblamos la apuesta y los empujamos hacia el mundo digital, hacia la concepción del estudio jurídico como una empresa -que no es lo mismo que entender al derecho como un simple negocio-, hacia la organización profesional del trabajo diario. Queremos que los abogados sean mejores abogados. Para eso, agotarse vale.

Ariel Alberto Neuman
Director

CONTENIDO



Abogados 2.0

Todo lo que quiso saber sobre LinkedIn y no tenía a quien preguntar. Informe especial sobre la red profesional.

pág. 6

Más de 100 millones de profesionales se presentan como una usina de clientes, potenciales clientes, colegas, referentes de industrias y empresas, en un clima profesional, pero con la distensión propia de un espacio virtual.

Pág. 12

España: Un cambio cultural por Lidia Zommer

Pág. 17

Entre pantallas chicas y grandes

Pág. 20

La hora del gobierno corporativo por Cecilia Lanús Ocampo

Pág. 21

Desafíos Legales del Abogado de Empresa

Pág. 22

*COMUNICACIÓN EXTERNA
Diseño del Sitio Web de su Estudio por Alfredo Veronesi*



Llegar a número uno

Juan Vaquer cuenta cómo pasó de abogado a presidente de DuPont para el Cono Sur.

pág. 14



¿Arreo de Gatos?

Jaime Fernández Madero inaugura una sección sobre management de abogados.

pág. 18



La era de la transición

Pasar del personalismo a la institucionalización. El caso de M. & M. Bomchil.

pág. 24

“Tuve la suerte de tener una formación bastante ecléctica”, responde a la pregunta de cómo llegó a la cima.

También está a cargo de las cuestiones legales de la compañía en toda América Latina.

Trabajo en equipo, límites, autonomía e independencia. ¿Cuáles son los principales desafíos que supone gestionar un estudio jurídico?

El análisis del ex socio administrador de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi.

Máximo Bomchil dejó de ser el *managing partner* de la firma. Javier Petrantonio asumió esa función. Lo que está vivenciando el bufete es similar a lo que debería ocurrir en cualquier estudio jurídico que aspire a sobrevivir a sus fundadores.

Pág. 30

La deuda del Máximo Tribunal por Valentín Thury Cornejo

Pág. 31

Esto dicen los blawgs

Pág. 32

PANORAMA LEGISLATIVO Nuevos problemas para la Profesión por Florencia Stero

Pág. 34

POR LOS COLEGIOS Diferentes realidades

Pág. 36

Abogados del siglo XXI por Marcelo Saleme Murad

Pág. 37

PERÚ Llegó la hora de emprender en Derecho por Ramón Diego Abásolo

Pág. 38

COLEGIACIÓN Otra forma de defender la profesión

Pág. 39

Gobierno societario en las Entidades Financieras por Arturo Giovenco

Pág. 40

PRO BONO Litigar en beneficio de todos por Martín Zapiola Guerrico

Pág. 41

Noticias breves

Pág. 42

NORMAS ISO La abogacía se suma a la gestión de la calidad por Martín Ymaz Videla

Pág. 44

LAW & ECONOMICS No publicitarás la prostitución... ¿y? por Gabriela Colombo

Pág. 45

PERFIL UNIVERSITARIO “Saber de Leyes no es saber derecho” por Martín Hevia

Pág. 46

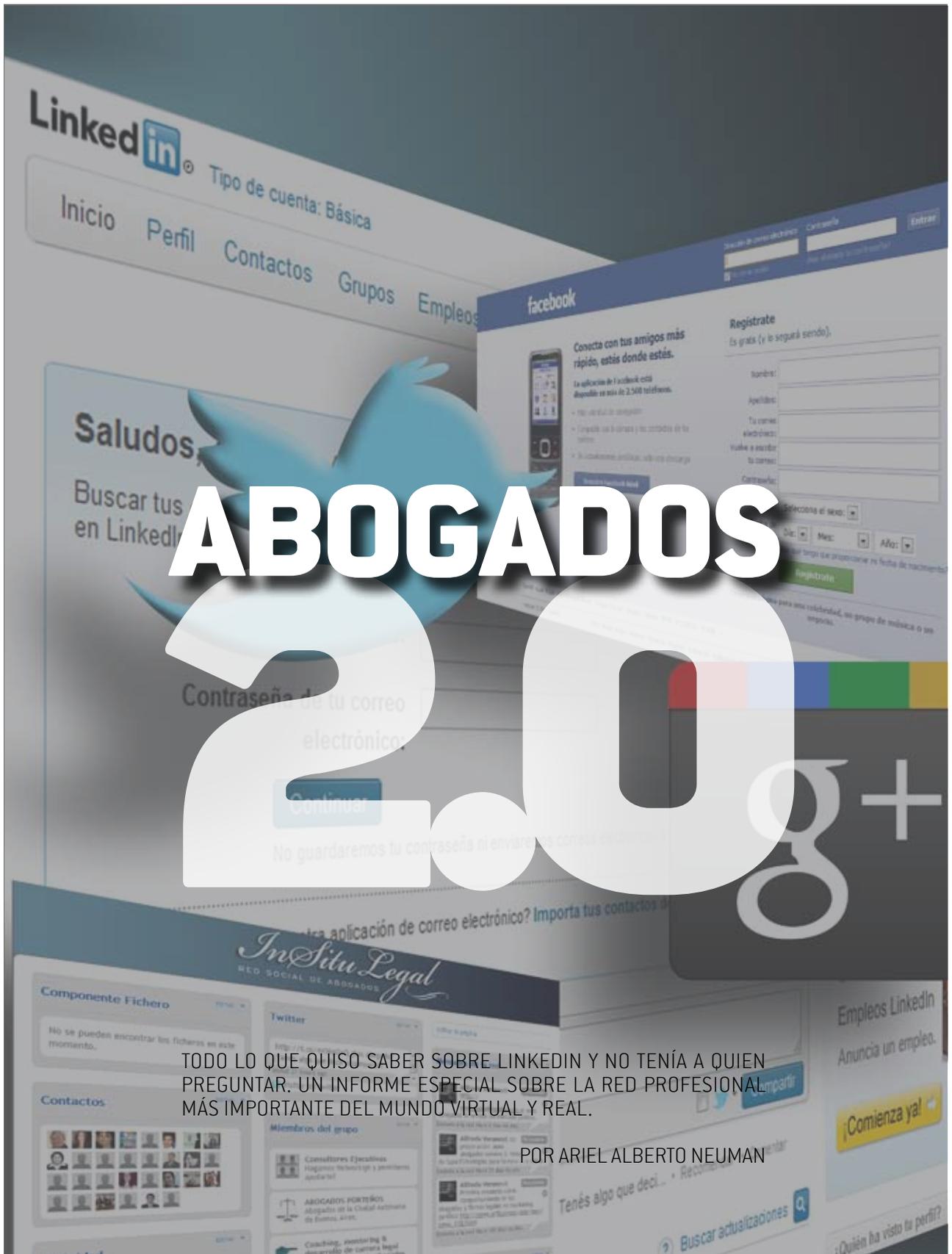
TECNOLOGÍA Cuestión de tamaño por Gabriela Tomassoni

Pág. 48

DEPORTES Estos son los Campeones

Pág. 50

Tiempo Libre



ABOGADOS 2.0

TODO LO QUE QUISO SABER SOBRE LINKEDIN Y NO TENÍA A QUIEN PREGUNTAR. UN INFORME ESPECIAL SOBRE LA RED PROFESIONAL MÁS IMPORTANTE DEL MUNDO VIRTUAL Y REAL.

POR ARIEL ALBERTO NEUMAN

“Internet se ha metido en todo. Consecuencia directa y sólo cuestión de tiempo, el abogado que no domine la cultura de Internet se estará perdiendo una parte

cada vez más importante de la profesión”.

Así comienza la introducción del libro “Abogacía e Internet – Herramientas digitales para el

ejercicio profesional”, publicado a mediados de 2009, tiempos en los que Twitter era una red casi en decadencia y la penetración de la telefonía “inteligente” móvil

daba sus primeros y tambaleantes pasos.

Tecnológicamente hablando, en estos dos años pasaron eras geológicas y la máxima que inauguró el libro-guía se viene cumpliendo al pie de la letra.

Las normas están *on line*. Los expedientes se consultan *vía web*. Las notificaciones se cursan por e-mail. Los clientes plantean sus problemas en *blogs* y en grupos de redes sociales.

Las redes sociales se meten en nuestras vidas al punto que hay quienes hacen negocios directamente en y a través de ellas, pudiendo resolver sus conflictos con la ayuda de un mediador virtual.

¿Por qué no pensar en la creación de tribunales en los que las partes validen sus identidades a través de una pantalla táctil u otro sistema de seguridad para resolver en tiempo real sus diferencias ante un Juez.com que evalúe pruebas multimedia? ¿Acaso la difusión de los juicios no se puede hacer ya a través de YouTube? ¿Y los estudios jurídicos no están en condiciones de gestionar la gran mayoría de sus asuntos de manera remota?

Por lo pronto, mientras los medios masivos se regodean con secciones hechas en base a lo que políticos, deportistas y vedettes escriben en 140 caracteres y sacan informes sobre el impacto que Facebook, la red social más grande del mundo con 750 millones de usuarios registrados, tiene en nuestra vida social y afectiva, pasan por alto el fenómeno LinkedIn.

LinkedIn (www.linkedin.com) es una red profesional que nuclea a más de 100 millones de personas (hace dos años eran 35 millones) de 200 países.

Sus acciones cotizan en la bolsa de Nueva York desde el 19 de mayo de este año, con un valor inicial por acción de USD 45, que trepó casi inmediatamente a más del doble y hoy se ubica por encima de los USD 100.

Es el sitio ideal para conocer e interactuar con clientes, potenciales clientes, colegas, referentes

Tips para abogados



Por Danielle Restivo
Responsable de Relaciones Públicas de LinkedIn para América Latina.

1. Complete su perfil. Incluya las posiciones que ha ocupado anteriormente en toda su carrera y no sólo su puesto más reciente. Incluya palabras clave por las cuales desea ser encontrado. Si se especializa en la ley Sarbanes-Oxley, por ejemplo, asegúrese de que esas palabras estén en su perfil. Idealmente, coloque un título específico en su *headline* (i.e.: abogado especializado en...), para que sus contactos sepan exactamente lo que está haciendo.
2. Coloque una foto en su perfil. Las personas tienden a recordar mejor las caras. Esto es especialmente importante si usted contacta a gente con la que no ha trabajado o hablado durante mucho tiempo.
3. Conéctese con sus personas de confianza. Pueden ser antiguos colegas, clientes o socios. Simplemente importe sus contactos de la libreta de direcciones para comenzar a encontrar a los de primer, segundo o tercer grado. Puede que trabajen en lugares que sean de su interés.
4. Sea proactivo y únase a los grupos de la industria a la que pertenece. Involucrarse en estos grupos le permitirá conocer a nuevos profesionales y ampliar su red de contactos. Responder consultas en LinkedIn Answers le permitirá, además, mostrar su *expertise* a potenciales contactos.
5. Actualice su estado para compartir artículos o trabajos publicados recientemente. También puede publicar artículos que haya leído, que se relacionen con el tipo de derecho que practica, y añadir su comentario y experiencia.
6. Las recomendaciones profesionales se 'viralizan' rápidamente. También brindan una mejor idea de quién es como profesional. Lo ideal es que sus clientes recomienden su trabajo, con detalles sobre sus competencias clave.
7. Use LinkedIn en su dispositivo móvil. Le puede ser de utilidad antes de encontrarse con el abogado de la contraparte en tribunales, o para encontrar conexiones en común con la gente antes de verla, sea en una conferencia o en una reunión.



Perfil de la red

LinkedIn es la mayor red profesional del mundo en Internet, con más de 100 millones de usuarios en más de 200 países y territorios. En 2010 se realizaron casi 2.000 millones de búsquedas de usuarios en este sitio, disponible en nueve idiomas: inglés, español, alemán, francés, italiano, portugués, ruso, rumano y turco. Desde enero de 2011 cuenta entre sus usuarios con ejecutivos de todas las empresas Fortune 500 de 2010, y desde fines de marzo de 2010, 73 empresas Fortune 100 han utilizado sus soluciones para contrataciones. En ese sentido, más de 2.000.000 de empresas tienen páginas empresariales en esta red.

de industrias y empresas, académicos y periodistas, en un clima profesional, pero con la distensión propia de un espacio virtual.

ENREDADOS

La de los seis grados de separación es una formulación que le da sustento a las redes sociales y establece que cualquier habitante de este planeta está conectado a cualquier otra persona a través de una cadena de seis nodos y cinco enlaces.

Se parte de un número de conocidos directos, 100 por persona, entre los que se incluyen familiares, amigos, compañeros de escuela y trabajo.

Cada uno de ellos conoce a su vez a otras 100 personas, con lo cual cada persona tiene 100 contactos de primer grado y 10.000 de segundo (resultado de multiplicar 100 por 100).

Siguiendo esta progresión, en el tercer nivel hay 1.000.000 de contactos; 100.000.000 en el cuarto, y 10.000 millones en el quinto, algo más que la cantidad total de habitantes sobre el planeta.

En la vida real, para saber quiénes son los contactos de segundo nivel

hay que preguntarle uno por uno a los contactos de primero. Llegar a conocer a los de tercer nivel es prácticamente imposible.

Las redes sociales en Internet allanan este recorrido y permiten fácilmente acceder a cualquier integrante de ellas, sea directamente o a través de presentaciones sucesivas a lo largo de los eslabones en la cadena.

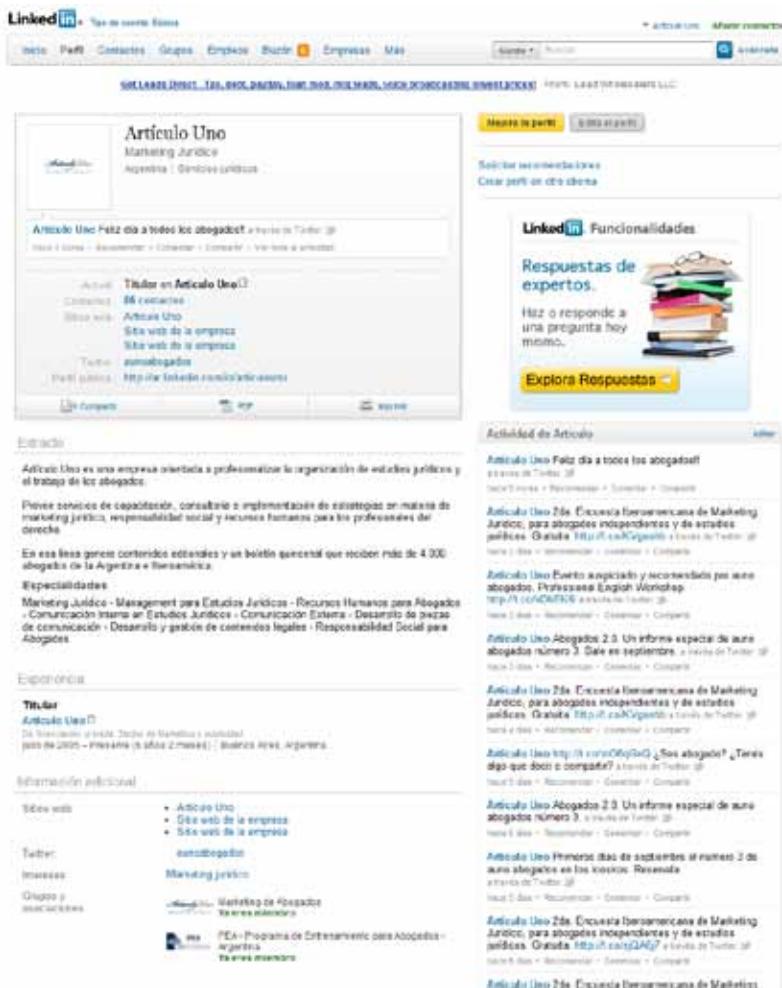
Dicho esto, y si bien cada red fue creada con una finalidad más o menos determinada, una vez tomada por asalto por los usuarios sus rumbos se fueron ramificando. De todas formas, todavía pueden

establecerse algunas diferencias más o menos nítidas, pues dentro del universo de las redes las hay con origen en el esparcimiento y la interacción social (Facebook), de microblogs (Twitter), de profesionales (LinkedIn) o específicas para cada profesión o interés.

Como requisito común a todas ellas es preciso registrarse para poder utilizarlas. Los datos requeridos son casi siempre los mismos: nombre de usuario, dirección de correo electrónico y clave de acceso.

En algunos casos, se exige, además, una invitación previa de

LinkedIn es una red profesional que nuclea a más de 100 millones de personas de 200 países.



Perfil de empresa en la red

un miembro (Google+, por ejemplo -al menos al cierre de esta edición-) o bien reunir determinadas características (tipo de práctica profesional, país desde donde se intenta el ingreso, nivel académico alcanzado).

PRESENCIA

El perfil básico que se muestra para un usuario registrado en LinkedIn semeja a un currículum vitae. De hecho, existe la opción de bajar al ordenador o imprimir el perfil en formato .pdf.

Los vínculos aquí se establecen por conocimiento de la persona o por presentaciones de eslabones en la cadena de conocidos o por haber compartido un trabajo, un lugar de estudios o estar juntos en un grupo de interés común.

No está habilitada la opción de envío masivo de pedidos de contacto, sino que hay que indicar caso por caso de dónde se conoce a una persona con la cual se quiere establecer una relación.

Al iniciar sesión, lo primero que se verá es un 'seguimiento' de los movimientos de los propios contactos. Básicamente: nuevos contactos de los vínculos, grupos a los que se unieron y cambios en su "estado" (emocional, profesional o cualquier otro que el usuario utilice para describir lo que sea que esté haciendo).

Una de las funcionalidades características de esta red es la posibilidad de buscar a cualquiera de sus integrantes -sean conocidos o no-, obtener la distancia que los separa y ver quiénes son los eslabones de la cadena que conducen a ese contacto.

Otras redes profesionales

Si bien entre las redes profesionales LinkedIn encabeza las preferencias de los internautas, existen otras con usuarios que se cuentan de a millones, como Xing (www.xing.com) o Viadeo (www.viadeo.com).

Como rasgo característico, todas ellas están integradas por profesionales con formación académica en las más variadas áreas del conocimiento y disciplinas.

Para lo que es específicamente abogacía, en etapa *beta* (de prueba) está InSituLegal (www.insitulegal.com), la primera red para abogados de Hispanoamérica, desarrollada en la Argentina.



Por ejemplo, cinco contactos comparto con el presidente de los Estados Unidos, Barack Obama, uno de los cuales colabora en este número de **auno abogados**. En otras palabras: somos contactos de segundo nivel.

Esto, que a Obama seguramente no le importa, facilita las cosas al momento de establecer quién es la

amigable-, habrá que tener en cuenta si se quiere hacerlo público (visible para todos los integrantes de la red), semipúblico (visible sólo para los contactos) o privado (invisible).

Lo ideal, si se tiene una finalidad profesional, es colocar una fotografía propia y fiel, que sea acorde a su lugar de trabajo (camisa, saco,

Lo ideal, si se tiene una finalidad profesional, es colocar una fotografía propia y fiel, que sea acorde a un lugar de trabajo.

persona indicada para hacer una presentación en cada ocasión.

Al momento de crear un perfil -cosa que suele hacerse con la ayuda de un tutorial cada vez más

etcétera).

Los perfiles, vale aclarar, pueden ser de personas físicas o jurídicas. Bajo esta modalidad se podrá incluir, por ejemplo, uno del

BRUCHOU, FERNANDEZ MADERO & LOMBARDI

ABOGADOS

www.bfmyl.com



MIEMBRO DE
AFFINITAS
ALIANZA PROMOVIDA POR GARRIGUES



LinkedIn tiene como gran fortaleza la cantidad y variedad de profesionales que la integran, con información de primera mano sobre intereses laborales de cualquier contacto.

propio estudio jurídico.

En materia de grupos, los de esta red permiten generar debates con profesionales interesados en las mismas temáticas, compartir noticias y establecer vínculos y relaciones.

La membresía a cada uno de ellos puede estar visible en el perfil o no, a discreción del usuario. Puede que se encuentre con algunos que requieran autorización para ingresar, y otros que sean de libre acceso.

Las actualizaciones que se vayan produciendo en cada grupo se notificarán en la casilla de correo electrónico, diaria, semanalmente o nunca, a elección del usuario.

Al respecto, hay tener presente que no se vive para LinkedIn, sobre todo porque la tentación de suscribirse “a todo” es casi irresistible, lo que se traduce en un colapso casi

asegurado de la casilla de correo.

En materia de prestaciones, a todo lo anterior se suma la posibilidad de formular cualquier pregunta, de cualquier área del conocimiento, y esperar a que sea respondida por un miembro de la red denominado “experto”.

El carácter de experto lo va adquiriendo todo aquél que dé una respuesta a una pregunta y la suya sea elegida por quien formuló la inquietud como la mejor de las recibidas. A más puntos, mayor será el nivel de experiencia atribuido.

En esta red también se pueden solicitar recomendaciones de otros integrantes del sitio en relación con cada una de las actividades laborales o académicas desarrolladas. Esto incluye, claro está, la recomendación de clientes.

Existen también herramientas para la búsqueda de empleo y

de empleados, la posibilidad de cargar el propio perfil en distintos idiomas y de reenviar perfiles a otras personas.

LinkedIn tiene como gran fortaleza la cantidad y variedad de profesionales que la integran, con información de primera mano sobre intereses laborales de cualquier contacto. Esa misma fortaleza es la que podrá volverse en contra del usuario que cuente con un perfil inapropiado (desactualizado, por ejemplo) o se dedique a enviar correos no deseados a sus contactos o compañeros de grupos.

PARA ABOGADOS

El buscador interno de LinkedIn es particularmente potente.

Si se buscan abogados, por ejemplo, podrá hacerse el rastreo en función de la gente (47.404 al cierre de esta edición, algo más de 10.000 de la Argentina), los empleos ofrecidos (154) o los grupos existentes (266).

Dentro de los grupos para abogados los hay locales, técnicos y generales.

Entre estos últimos, al cierre de esta edición y en cuanto a cantidad de integrantes, el ranking estaba encabezado por:

- Marketing de Abogados (2.659 miembros).
- Abogados 2.0 (1.574).
- iAbogado (1.551).
- Abogados (1.445).
- Ofertas de trabajo para abogados en España (1.357).
- AAAE Abogados Argentinos Asesores de Empresa (1.320).
- Oportunidades Profesionales para Abogados (909).
- Masqueabogados (851).

Tomando en consideración el grupo Marketing de Abogados, los debates que allí se plantean son del tipo “10 maneras de perder un cliente ganando el caso”; “Ética profesional en la web”; “Requisitos para ejercer la abogacía (en cada país)”; “¿Qué métodos suelen usar para facturar honorarios a clientes?”, y “¿Qué buscan los directores de legales?”, entre otros, con un flujo de participación que puede oscilar entre la

*Antes de arrancar piense cuál es la **finalidad** que persigue al estar en una red de este tipo. En función de ello **diagrame** un perfil, busque los contactos, **seleccione** la fotografía y las palabras a emplear.*



nada y los cientos de comentarios para un solo tema.

Asimismo, dentro del grupo se hacen anuncios de lanzamientos de libros, realización de seminarios e intercambios de experiencias de todo tipo.

Si leyó hasta acá y está a punto de ingresar a LinkedIn, tenga en cuenta que un espacio de estas características no sólo sirve para ampliar la red de contactos, sino también para generar nuevas oportunidades de negocios, exhibir conocimientos y aprender de los otros de manera gratuita.

Por eso, antes de arrancar piense cuál es la finalidad que persigue al estar en una red de este tipo.

En función de ello diagrame un perfil, busque los contactos, seleccione la fotografía y las palabras a emplear para presentarse y relacionarse.

Tenga en cuenta, finalmente, que casi todo lo que se dice y muestra en Internet, en algún lugar de la red se queda.

Los profesionales también tienen con quién comunicar sus logros.



juliakenny
asociados

[prensa y comunicación
para profesionales]

Hipólito Yrigoyen 476 4º piso | Buenos Aires | tel. 4116.4287
info@juliakennyasociados.com.ar | www.juliakennyasociados.com.ar

España

UN CAMBIO CULTURAL



Por LIDIA ZOMMER, consultora de gestión de despachos de abogados.

Bajo el título fetiche de “redes sociales” se ofrecen hoy en todas las ciudades importantes de España innumerables cursos y conferencias sobre la irrupción de estas herramientas en el modo en el que empresas e individuos se comunican. El sector legal no es ajeno a esta tormenta, que le despierta curiosidad e interés, pero también cuestionamiento y recelo.

Es que la llegada de la web 2.0, con toda su carga de transparencia, participación abierta y colaboración supone, un cambio de paradigma cultural, especialmente para el sector legal, tradicionalmente jerárquico y conservador.

Hasta hace muy pocos años, las firmas grandes no publicaban en sus webs los CV de los asociados, temerosas de que fueran tentados por la competencia. La comunicación se llevaba a cabo a través de portavoces (generalmente el socio director y el presidente) que entrenaban con periodistas qué y cómo expresar el mensaje corporativo; con el Director de Comunicación intranquilo si el periodista iba directamente a algún abogado. Los socios firmaban artículos que habían escrito los asociados jóvenes, sin siquiera mencionarlos. Los abogados que llevaban los asuntos nunca veían al cliente. En definitiva, el *burka* sobre la toga: que no los vean por si me los quitan, que no hablen por si dicen algo inconveniente.

La web 2.0, con las plataformas

sobre las cuales los usuarios somos a la vez productores de contenidos, supone un cambio de paradigma. Hoy, menos que nunca, es imposible alambrar el cielo: el escenario es de 360°. Cada uno de los profesionales es un portavoz: puede comentar en un foro cómo se motiva a los empleados o si su departamento no llega a presupuesto, puede dar su opinión sobre un tema jurídico en un blog propio o ajeno, puede hablar de más sobre un asunto confidencial, se puede vincular en LinkedIn y Twitter con cientos de *head hunters* o con el director de RRHH del despacho competidor. Como cuando se van a comer con sus compañeros sin mirar quién se sienta en la mesa de al lado, pero ante una audiencia muy superior y cuyos contenidos pueden ser rastreables con un par de palabras clave en la ventanita de Google.

Hasta aquí los “riesgos” de romper el mensaje controlado y la estructura monolítica. Pero, ¿y las ventajas? La publicación *on line* es hoy uno de los principales canales de refuerzo de la reputación. Una vez recibida la recomendación de un par (primera fuente de clientes), la siguiente acción de la mayoría de los compradores de asesoramiento legal será la búsqueda de referencias en la red, en toda la red, no solamente en el sitio web de la firma.

Encontrar contenido relevante sobre la práctica que está buscando del profesional recomendado y de la firma, participando en comunida-

des como experto con una presencia *on line* creíble y consecuente, impulsará el pase a la siguiente etapa, la de entrar en contacto.

ESPAÑA

La comunidad legal española está incorporando estas nuevas prácticas paulatinamente. Las redes sociales profesionales más utilizadas hoy por los despachos de abogados de negocios hoy son LinkedIn y Twitter. Algunas de las firmas de más peso utilizan también Facebook, reservándolo generalmente para objetivos relacionados con sus propios profesionales actuales (comunicación interna), futuros (captación de talento) y pasados (redes de *alumni*).

Así, Garrigues, el despacho más grande de Europa continental con 1.739 abogados y una facturación anual de 352 millones de euros, solamente utiliza Facebook para captación de nuevos abogados, sin embargo no participa en Twitter ni en LinkedIn; mientras que Uría, el de más prestigio, no ha incorporado a su estrategia de comunicación ninguna de estas plataformas. Son los dos casos emblemáticos de bajo nivel de intervención.

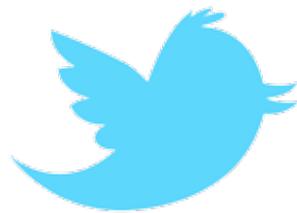
Del resto de las firmas presentes en el ránking que anualmente realiza el periódico económico Expansión (44 despachos en el 2011) y de acuerdo a los vínculos publicados en las páginas principales de sus webs corporativas (dato que supone cierto compromiso mínimo de la alta dirección): un 20% utiliza Twitter, Facebook y LinkedIn y un 11% Youtube.

Los porcentajes de participación suben notablemente si sólo miramos a las 15 primeras firmas por facturación, el 53% usa Twitter, 40% Facebook y LinkedIn, y 27% Youtube.

Un análisis cualitativo permite ver que muchas boutiques dedicadas a la propiedad intelectual, la protección de datos y las tecnologías de la información son las más inclinadas a la participación en las redes. Sus clientes, a diferencia de lo que sucede con otras prácticas,

ya están ahí.

Las firmas internacionales, cuyos centros de decisión están fuera de España, están construyendo en estos momentos sus políticas de intervención en el mundo *social media* y, si bien actualmente las filiales ibéricas no son de las más activas, algunas de las sedes principales de las firmas americanas e inglesas ya están operando y las directivas no tardarán en llegar e implantarse. Aunque la mayoría de los abogados jóvenes participan a título personal (casi todos en Facebook y LinkedIn, y muchos en Twitter), aún



La influencia se consigue proporcionando contenidos interesantes de modo consecuente, en una relación bidireccional.

no se ha alcanzado el grado de madurez suficiente para que lo hagan bajo la marca de sus despachos.

Entre los grandes despachos españoles destacan Cuatrecasas Gonçalves Pereira y Gómez-Acebo & Pombo (885 y 337 abogados, respectivamente), con estrategias bien definidas y lideradas por expertos *community managers*, miembros de sus equipos de comunicación. No obstante, por el momento se limita a la comunicación corporativa, información sobre sus propias novedades, muy

útil para que sus seguidores estén al tanto de las noticias, pero aún carente de la participación de los socios y abogados personalmente.

EFFECTIVIDAD

¿Son efectivas las redes sociales para conseguir nuevos clientes en el mundo de los negocios? Depende del perfil del cliente, de la especialidad sectorial y de la generación que dirija la asesoría jurídica. A quienes efectivamente encontramos actualmente es a muchos referenciadores: periodistas, analistas del sector, personas con influencia que ayudan a construir y reforzar la reputación.

Los funcionarios de la Administración Pública, las personas mayores de 50 años, algunos sectores más alejados de la tecnología no están hoy presentes de un modo mayoritario. No obstante, el crecimiento de estas redes es tan fuerte y se incrementa de un modo tan exponencial el número de usuarios que posiblemente en el momento en que esta nota se publique esta información ya se haya superado. Las firmas de servicios profesionales son organizaciones que se dedican fundamentalmente a crear valor a partir del conocimiento. La web 2.0 no te hace famoso; te ayuda a ser un poco conocido en un determinado círculo, sobre algún tema en el que eres experto.

Un despacho colectivo es una comunidad de contenidos y de relaciones con clientes, colegas y compañeros. La clave es convertirse en una autoridad de determinada materia, con influencia sobre una comunidad relevante para los objetivos del despacho, interactuando con las personas.

La influencia se consigue proporcionando contenidos interesantes de modo consecuente, en una relación bidireccional con las personas adecuadas.

El contenido hoy es el Rey, pero la participación es la Reina ■

 @lidiazommer

LLEGAR A NÚMERO UNO

JUAN VAQUER, PRESIDENTE DE DUPONT PARA EL CONO SUR, ES TAMBIÉN LA CABEZA DE LEGALES DE LA COMPAÑÍA PARA TODA AMÉRICA LATINA. ¿CÓMO FUE SU CARRERA? ¿CÓMO SE PASA DE ABOGADO A EJECUTIVO? ¿CÓMO SE LLEGA A LA CIMA?

POR ARIEL ALBERTO NEUMAN

DuPont es una empresa de ciencia, con más de 209 años de historia en el mundo y presencia en la Argentina desde 1937. Él es la encabeza no sólo en nuestro país, sino también en todo el Cono Sur; no sólo en lo que hace a la dirección general, sino también a las cuestiones legales para toda América Latina.

“Tuve la suerte de tener una formación bastante ecléctica”, contesta Juan Vaquer a la pregunta de cómo llegó adonde está.

En lo académico, se recibió de abogado en la UBA y después hizo un LL.M. en los Estados Unidos, en la Southern Methodist University.

En lo profesional, empezó a trabajar en un pequeño estudio jurídico cuando era estudiante, haciendo procuración y aprendiendo a litigar con dos jóvenes profesionales. Después trabajó en el estudio de su padre, quien por entonces ya se había retirado como Procurador del Tesoro de la Nación. Era un estudio chico, donde se veían temas comerciales y civiles. “La calle, la trincheira”, dice.

También trabajó en el Estado, primero en el área de dictámenes de la Procuración del Tesoro, después en su departamento de Derecho Internacional. “Aprendí mucho de derecho administrativo y de derecho público”, comenta.

De allí pasó “en préstamo” a la Casa de Gobierno, como asesor de la Secretaría Legal y Técnica, en la época en que Granillo Ocampo estaba al frente. “Fue una experiencia muy interesante, trabajando en temas de privatizaciones. Yo era muy joven en esa época. Tenía menos de 30 años”.

Sólo después vino DuPont.

¿Cómo?

Había vuelto de conocer las Cataratas con mi mujer y tenía un llamado del Dr. García Santillán, de Ducilo,

empresa a la que yo no conocía.

Yo ni siquiera estaba considerando entrar en una empresa. Mi vida de trabajo la imaginaba más en un estudio.

Cuando volví de los Estados Unidos participé de varias entrevistas de trabajo, y alguien de los que me entrevistó llevó mi currículum al Club de Abogados de Empresas, que en ese entonces tenía una bolsa de trabajo. De allí el llamado.

Ingresé a lo que hoy es DuPont con una tarea específica: derecho laboral. ‘¿Usted tiene experiencia?’, me preguntaron. ‘No, nada’, dije. Era la única área donde no la tenía, ‘pero lo puedo estudiar y aprender’, agregué.

Mi incorporación era para llevar los juicios laborales de DuPont. El abogado que se encargaba de eso había sido transferido a Brasil.

Al poco tiempo, me empezaron a encargar otros temas.

Al año de haber entrado, la empresa tomó la decisión de mudar las oficinas de Catalinas a la planta de Berazategui. Fue un *shock* cultural para un joven abogado al que le parecía una barbaridad tener que entrar a una oficina a las 8.30, porque a esa hora uno puede estar en tribunales, pero no en una oficina. Ahora, además, iba a tener que entrar a las 8 a la oficina, para lo cual tendría que salir a las 6 de mi casa.

Esa “mala noticia” tuvo como resultado que no todos los integrantes del departamento aceptaron las condiciones. Eso también ayudó a mi progreso en la compañía: si no hubiera ocurrido esa mudanza, no sé si hubiera llegado a asumir la gerencia de legales dos años más tarde.

Repasando los hitos, en 1995 me ofrecieron una transferencia dentro del departamento de lega-

les, a nuestras oficinas en Ginebra, Suiza, trabajando para la región Europa, África y Medio Oriente.

Lo conversé con mi mujer -nuestros hijos eran muy chiquitos- y nos fuimos tres años.

Cuando regresé, al poco tiempo asumí la responsabilidad de legales para Sudamérica. También asumí temporariamente una posición como presidente de DuPont en Chile.

En 2004 la compañía juntó lo que es Sudamérica con México y Centroamérica, y ahí me dieron la posición de responsable del departamento jurídico para toda la región.

Por último, a principios de 2008 tomé la posición de presidente de DuPont para el Cono Sur.

¿Cuál es la diferencia entre estar a cargo de legales y en la cabeza de la organización?

Tal vez el cambio fundamental es que en legales uno asesora y

Reclutamiento

En la Argentina, el área de legales de DuPont cuenta con tres integrantes. En América Latina son unos 20 profesionales internos. En términos generales, suelen incorporar uno o dos abogados por año, con una rotación tendiente a cero.

“En la mayoría de los casos incorporamos abogados jóvenes. Buscamos una muy buena formación académica y con una vocación más amplia que por lo técnico jurídico. Acá adentro hace falta gente a la que le interese entender temas financieros, de tecnología, de química, de biología, de biotecnología. Tienen que ser personas curiosas, proactivas, que trabajen bien en equipo”, dice Vaquer.

Los valores y la ética son esenciales, y el idioma es importante también. “Mucha de la información que manejamos y la comunicación interna es en inglés”, agrega.



en la posición de presidente de la compañía uno toma las decisiones. Llega un momento en que vos tenés que decidir vamos para acá o vamos para allá.

En ese decidir, dada su formación, ¿se considera más cauteloso?

Lo que tenés al venir de la aboga-

Abogados virtuales

“A mí, personalmente, me gusta conocer a la gente con la que trabajamos, y para conocer a una persona no hay nada mejor que conocer su ámbito. No es que una oficina muy ostentosa me vaya a impresionar. De hecho, en esos casos lo que pienso es que alguien lo tiene que pagar y ese alguien somos los clientes. Si un abogado trabaja desde su casa, no tengo ningún problema”, responde Vaquer al ser consultado por la virtualización del servicio legal, uno de los más propicios para este tipo de modalidad de trabajo remoto.

“Hay muchos abogados con los que nosotros trabajamos, que pasan años y no nos vemos. Si hay un servicio que se presta para la virtualidad, ése es el legal”, concluye.

cía es que dentro de tu proceso de toma decisiones considerás los aspectos jurídicos con más peso que otras personas.

Ahora, yo creo que el abogado interno de empresa tiene que ser una persona que ayude a tomar decisiones, que no se limite a enumerar los riesgos. Que recomiende por esto, esto, y esto, y que se anime a tomar riesgos razonables.

Riesgo cero, en general, es rentabilidad cero.

¿Cómo es hoy su vínculo con legales?

Al haber nacido en el área, sus integrantes han trabajado conmigo y tenemos una relación muy, muy estrecha.

Lo que buscamos -no sólo en la función de legales, sino en todas las áreas- es que sean miembros del equipo de negocios con, lógicamente, una formación que les permita dar asesoramiento específico.

El profesional tiene que entender el negocio y saber lo básico: cómo gana dinero la compañía, cuál es la ventaja competitiva que hace que tu cliente esté dispuesto a comprarte. Si no se entiende esto, es difícil poder asesorar.

¿Cómo se plantea la relación abogado interno-externo?

El abogado interno y el externo se complementan muchísimo. Hay

un rol claro para el abogado interno y un rol claro para el abogado externo. Yo tengo una regla muy simple, que sirve para tratar de definir qué conviene hacer internamente y qué externamente.

En general, todo aquello para lo cual, para que sea bien hecho, necesita un profundo conocimiento del negocio, el abogado interno lo va a hacer mejor y de manera más eficiente. En contraposición, todo aquello para lo que no sea necesario un conocimiento profundo del negocio, lo va a hacer mejor el abogado externo.

Dicho esto, nosotros no trabajamos con estudios externos, trabajamos con abogados que están en algún estudio.

Creo que la relación abogado-cliente es *intuitu personae*. Requiere de una confianza muy profunda.

¿Esos abogados externos tienen que ser aprobados internacionalmente para ser sus asesores?

Tenemos buenos abogados externos en los que confiamos y que nos conocen.

El departamento interno de legales de DuPont global tiene unos 110 años. En la Argentina, la empresa tiene abogados internos desde hace 70 años. En estas décadas hemos construido una relación de mucha confianza con nuestra casa matriz, a la que le importa nuestra opinión interna. Nunca nos dicen con qué estudio tenemos que trabajar. En eso, no tenemos directivas ni exclusividades.

¿Cómo ve la oferta de servicios jurídicos?

Soy un convencido de que la calidad y cantidad de abogados que tenés en la Argentina es sin igual en Latinoamérica. Fácilmente me vienen a la cabeza 20, 30 estudios que son competitivos para las necesidades que puede tener una empresa multinacional. Eso hace que también los valores sean los más competitivos de Latinoamérica.

Nunca hemos tenido inconvenientes para conseguir buen asesoramiento jurídico a un precio competitivo ■

Entre pantallas chicas y grandes



LA TELEVISIÓN Y EL CINE ARGENTINOS HAN DADO UN LUGAR PROTAGÓNICO A LA ABOGACÍA. TÍTULOS VIGENTES Y OTROS QUE HACEN HISTORIA.

La cámara se enciende y dos hombres se paran frente a sendos púlpitos para dirimir el conflicto que los lleva ante el abogado de La Corte: definir con quién se queda la oveja a la que ambos declaman su amor.

El anterior es, probablemente, el espacio más bizarro que la TV albiceleste le ha dado a nuestra profesión en las últimas décadas. De allí en adelante, la televisión argentina ha visto desfilar a todo tipo de abogados frente a sus luces, y en toda telecomedia y telenovela que se precie de tal alguien ha estado dispuesto a caracterizarse como un colega

escrupuloso... o todo lo contrario.

Socias, primero, El Elegido (en pantalla), después, han sido dos de los ciclos más "jurídicos" que nuestra pantalla chica ha visto en los últimos tiempos.

Hombres de Ley, Cosa Juzgada y Fiscales, en tanto, supieron ser productos más cercanos a la realidad de la actividad jurisdiccional, con pocos o ningún agregado de ficción. El recordado Yo Fui Testigo también supo abordar causas complejas y dedicó varios especiales a tratar con una perspectiva legal crímenes de alto calibre.

En el aire

El Elegido (Telefé, lunes a jueves a las 23 hs.) cuenta la historia de Andrés Bilbao (Pablo Echarri), un abogado ambicioso proveniente de una familia humilde. Andrés busca asociarse con su jefe, Oscar Nevaros Sosa (Lito Cruz)

Para ver más:

<http://eelegido.telefe.com/>

Lo propio, en tono novelado, puede decirse de las mucho más cercanas Resistiré o Vidas Robadas. A todo ello, claro, se agrega la proliferación de abogados mediáticos que se resisten incluso al poder del control remoto, así como los que aparecen con frecuencia en noticieros, integrantes de paneles y tribunas o nombrados en ciclos de la farándula bajo la muletilla de "mi abogado está grabando esto".

En cine, los temas legales supieron granjearle a la Argentina varios premios. Entre ellos, el último Oscar con El Secreto de Sus Ojos, pero también la multipremiada Nueve Reinas, la más polémica Carancho y emblemas para la profesión como Derecho de Familia.

Si bien no hay un listado completo de todos los programas de televisión y películas dedicadas a nuestra profesión, sí hay frecuentes ciclos de cine en los que se aborda un largo o cortometraje para analizarlo, luego, en tono legal.

Colegios de Abogados y Facultades de Derechos suelen ser espacios propicios para ese tipo de ejercicios.

BNS ABOGADOS

BACA, NEME, SACCONI / Asesoramiento Legal en Argentina

DERECHO DE SEGUROS / DERECHO LABORAL Y RIESGOS DE TRABAJO
DERECHO EMPRESARIAL Y SOCIETARIO / CONTRATOS CIVILES Y COMERCIALES
GESTIÓN PROFESIONAL DE COBRANZAS Y RECUPEROS

Corrientes 1302 10° Piso
Tel/Fax. (5411) 4371-8295
www.bnsabogados.com

¿Management de Abogados o

ARREO DE GATOS?

TRABAJO EN EQUIPO, LÍMITES, AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA. CUÁLES SON LOS PRINCIPALES DESAFÍOS QUE SUPONE GESTIONAR UN ESTUDIO JURÍDICO.



Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

Abogado. Socio fundador y ex managing partner de BRUCHOU, FERNÁNDEZ MADERO & LOMBARDI. Magister en Estudios Organizacionales, Universidad de San Andrés.

En los ámbitos académicos y del *management* donde se estudian las firmas de servicios profesionales (FSP), entre los cuales están los estudios jurídicos, se ha popularizado la expresión que sostiene que gestionar profesionales es como pretender arriar gatos¹.

Estos animales domésticos se caracterizan por su independencia y desinterés por seguir las órdenes de sus amos, salvo que perciban algún incentivo que en ese momento los atraiga. El principio de autoridad y lealtad está superado por el de independencia y búsqueda de intereses individuales. ¿Se entiende la comparación? Entre los profesionales que tienen responsabilidades de gestión en FSP, el uso de esta imagen refleja las dificultades –y también frustraciones– que experimentan en el ejercicio de sus funciones, pero en el ámbito académico se utiliza para describir una característica esencial del profesional: su necesidad de autonomía.

El objetivo principal que persigue una persona que ha estudiado una carrera profesional y decide ejer-

cerla con otros colegas en una FSP –cualquiera sea su dimensión– es aprender el ejercicio de esa profesión, su arte y sus secretos. Y quiere aprender a hacerlo por sí misma, más allá del deseo o necesidad de compartirlo y de la ayuda que puede recibir de otros colegas. El profesional se siente realizado cuando aprende, crece y se va convirtiendo cada vez en un mejor profesional. Ese desarrollo se manifiesta con la adquisición de conocimientos prácticos y con el ejercicio de la tarea de forma cada vez más independiente, sin tener que contar con instrucciones detalladas ni un esquema de control demasiado estricto. A medida que el profesional va creciendo desarrolla un criterio y una forma particular de hacer las cosas. Más allá de las necesidades de coordinación y control que tiene que haber en la FSP, el profesional aspira a aportar su impronta personal al trabajo que realiza, y observa con recelo los límites que se le impongan, salvo que sean percibidos como herramientas de mayor aprendizaje y experiencia. El profesional se identifica en primer lugar con su profesión y su carrera, y sólo después con la firma en la cual trabaja. Ello no es una muestra de individualismo o desinterés por lo colectivo *per se* (aunque ciertamente pueden

¹ “Strategic Management of Professional Service Firms”. Lowendahl B. 2000. Copenhagen Business School Press.

encontrarse muchos profesionales individualistas en las FSP), sino la manera como se relacionan con su trabajo y le dan sentido.

La preservación de la individualidad y la aspiración a desarrollar una carrera está en el núcleo de la vocación del profesional, y es desde esa perspectiva que vivirá y analizará su relación con la firma en la que trabaje.

Si puede lograr sus aspiraciones profesionales estará satisfecho, pero si los objetivos de la firma y los propios no están sustancialmente alineados irá perdiendo motivación, interés y, finalmente, buscará otros horizontes.

Lo anterior no tiene nada de nuevo ni de particular ya que siempre fue así, pero a veces los socios de los estudios jurídicos que tienen responsabilidades de *management* olvidan que ellos tuvieron las mismas necesidades en su momento y que buscarlas con ahínco los llevó a alcanzarlas.

Transformados en *managers* aspiran a que los abogados respondan fielmente a las necesidades del estudio y posterguen las propias, sin hacer suficientes esfuerzos para lograr la alineación de ambas. Difícilmente el abogado esté dispuesto a hacer esa concesión sin un marco que preserve, sino temporalmente al menos en el mediano y largo plazo, su individualidad y objetivos profesionales. Puede hacerlo obligado por las circunstancias, pero quedará afectada su motivación, compromiso y lealtad.

¿Cómo funciona esta situación desde la perspectiva de la FSP? Este tipo de firmas está dentro –y es un prototipo– de las llamadas “firmas de conocimiento intensivo”, es decir aquellas cuyo mayor valor y actividad gira alrededor del conocimiento que tienen sus miembros. Otro tipo de organizaciones (industriales o comerciales, por ejemplo) tienen activos físicos, financieros o intangibles que no son de propiedad, ni dependen esencialmente para su utilización de los empleados de la empresa.

Las FSP no tienen activos físicos o financieros relevantes, y las

marcas (o nombres de los estudios) están fuerte y generalmente atadas (sobre todo en mercados menos desarrollados como en Latinoamérica) al prestigio de los profesionales que las componen.

En función de esta gran dependencia que tienen las FSP de sus profesionales es que se dice que todos los días su capital se va por el ascensor y no se sabe a ciencia cierta si volverá al día siguiente.

Puede observarse entonces que las FSP tienen algunas limitaciones o debilidades que le dan a sus profesionales capacidad de



Los socios de los estudios jurídicos olvidan que ellos tuvieron las mismas necesidades en su momento y que buscarlas con ahínco los llevó a alcanzarlas.

negociación y opciones de buscar otros caminos cuando las relaciones no funcionan.

Algunos estudios jurídicos se gestionan bajo el estricto control de uno o más socios, tanto en las normas de funcionamiento para el trabajo como de las relaciones con los clientes, y el éxito depende casi exclusivamente de ellos.

Estas estructuras personalistas funcionan y dan estabilidad a la organización en la medida que el tipo de trabajo y de clientes permitan un funcionamiento altamente dependiente de pocos socios.

En estas firmas es difícil desarrollar abogados talentosos –salvo que se los sume al grupo de comando, lo cual es inusual– ya que este tipo de profesionales reacciona negativamente a estos esquemas.

En estudios jurídicos donde la carga y el valor intrínseco del trabajo está distribuido entre distintos profesionales es necesario generar contextos donde el abogado pueda preservar su autonomía profesional y valoración individual.

Ello implica la oportunidad de realizar un trabajo que considere valioso y del cual pueda sentirse orgulloso, de ser reconocido por el mismo, y de ser escuchado y respetado como profesional.

En organizaciones jerárquicas – como son la mayoría de las empresas tradicionales– el intercambio entre los participantes está fundado en la cadena de mando y responsabilidad. Las órdenes son tomadas como la expresión natural de esa estructura de funcionamiento.

Pero en las FSP se necesitan esquemas más horizon-

tales y menos jerárquicos si se pretende tener a los profesionales comprometidos e identificados con el estudio. Por ello, también se dice que las FSP son “sistemas de persuasión”, en donde no se puede imponer un curso de acción por vía de una orden jerárquica, sino a través del consenso.

Esto nos lleva al principio de este análisis. Si los estudios aspiran a interactuar con sus abogados bajo esquemas de control, que son aplicables a organizaciones basadas en modelos jerárquicos, seguramente entenderán lo que implica realizar un “arreo de gatos”, con múltiples riesgos y frustraciones. Si, por el contrario, reconocen la necesidad estructural y legítima de todo profesional a su individualidad y autonomía, alineando los intereses del estudio y los de los profesionales y funcionando como un “sistema de persuasión” más que un esquema de jefes y empleados, es probable que logren mejores resultados individuales y colectivos, y mayor estabilidad en el tiempo.



Por CECILIA LANÚS
OCAMPO

Abogada, Master en Finanzas, y Doctora en Finanzas (Cand.), UCEMA. Directora del Área de Estudios en Derecho y Finanzas de la Universidad del CEMA.

La hora del gobierno corporativo

Se suman obligaciones en el sector bancario. Lo que hay que tener en cuenta.

La figura del *Corporate Governance* vino para quedarse. En el ámbito de los bancos, el conjunto de normas hace foco en la responsabilidad de los hombres de negocios, en este caso de banqueros y administradores, en la gestión de riesgos bancarios con premios y castigos a las buenas y malas prácticas. El BCRA sancionó los llamados "*Lineamientos para el gobierno societario de entidades financieras*" a fin de aproximarse en esta temática a los modelos requeridos por la comunidad financiera internacional (Basilea II y III).

Esta norma carga su impacto en la responsabilidad de sus accionistas, el directorio y la alta gerencia desde un punto de vista de un rol fiduciario.

Se considera al gobierno corporativo como el conjunto de procedimientos, instancias y prácticas institucionales que intervienen en el proceso de toma de decisiones de la empresa bancaria, con el objetivo de que el directorio y alta gerencia se haga cargo en la toma de decisiones. Ello en un marco de transparencia, de adecuada gestión, de control de los riesgos y responsabilidad empresarial hacia la propia entidad (sus propietarios), sus depositantes, inversores y hacia el ente de contralor del sistema.

Se define así un rol "fiduciario" para el Directorio, que será central en la implementación de un adecuado funcionamiento del gobierno corporativo para lo cual se abordan aspectos de estructura, responsabilidades y funcionamiento, integrando distintos comités del banco dentro de los cuales, se pueden nombrar los de crédito, de activos y pasivos, de riesgo operacional, de tecnología, de nuevos productos, de cumplimiento, de riesgos y de prevención de lavado de activos.

LA COMUNICACIÓN "A" 5201

La comunicación emitida en mayo de 2011 obliga a las entidades financieras a implementar en su organización un código de gobierno societario que comprenda a toda la entidad como disciplina

integral de la gestión de todos los riesgos, el que deberá estar vigente a partir de 2012.

La norma aborda cuatro pilares fundamentales:

- Un código de gobierno societario. El código de gobierno societario para la norma del BCRA representa la manera en la que el Directorio y la alta gerencia dirigen sus actividades y negocio (léase, diseño de políticas para llegar a objetivos, de seguridad y solvencia, riesgos, operaciones, etc.).
- Deberes del Directorio y su calidad independiente. Es deber del directorio la aprobación e implementación del Código de Gobierno Societario, de sus principios y valores. Asimismo, promover y revisar periódicamente las estrategias del negocio y políticas (incluyendo la de riesgos), determinando los niveles aceptables.
- Responsabilidad de la alta gerencia o gerencia general. A nivel de gerente general y gerentes que tengan poder decisorio y dependan de presidencia, estos deben implementar las estrategias y políticas aprobadas por el Directorio, desarrollar procesos que identifiquen, evalúen, monitoreen, controlen y mitiguen los riesgos; contener sistemas apropiados de control interno y monitorear su efectividad, reportando periódicamente al Directorio.
- Comités específicos de gobierno societario de entidades financieras.

Los cuatro comités que enumera la norma se agregan a otros existentes, específicos en virtud de otros requisitos normativos. Ellos son el de gestión de riesgos, el de incentivos al personal, el de gobierno societario y el de ética y cumplimiento.

En síntesis, se exige un plus de compromiso y responsabilidad de los directores y alta gerencia de las entidades financieras, debiendo velar ya no sólo por el cumplimiento de los *ratios* de solvencia, liquidez y utilidades a sus accionistas, sino por los objetivos estratégicos y valores de la organización, con particular referencia a la política de gestión integral de riesgos.

Desafíos legales del

ABOGADO DE EMPRESA

Rol del Estado, conflictos laborales y fuentes de financiamiento, principales ejes de trabajo de *in house* y estudios corporativos. Perspectivas para los próximos meses.

Casi todos los desafíos legales del abogado de empresa se renuevan día a día, aunque algunos parecen acompañarlos en todo momento. Al menos, eso parece suceder en la Argentina, donde el rol del Estado, los conflictos laborales y el financiamiento han estado en el tapete durante los últimos años.

Quien haya asistido a la VI Conferencia Anual sobre Desafíos Legales del Abogado de Empresa, organizada por Herramientas Gerenciales, y dirigida por Rodolfo Papa, habrá arribado a esa misma conclusión.

Para Arturo Giovenco, titular del Estudio Giovenco, el foco está en el reingreso del Estado en los negocios privados. El problema, apuntó, es que son claramente diferentes los intereses de la sociedad, de los accionistas en general, del mayoritario, del minoritario, de los trabajadores, de los acreedores y del Estado. A su turno, Julián de Diego, titular de De Diego & Asociados, hizo un repaso de las principales reformas legislativas y tendencias



jurisprudenciales en materia laboral.

Para quienes se paran del lado de la empresa, el escenario en el corto plazo no es para nada alentador. Una de las cuestiones que más preocupa es la reforma de la ley de jornada (horas extras del personal fuera de convenio). “La secretaria de un estudio jurídico debería cobrar horas extras”, ejemplificó.

“En materia de financiamiento, estamos en un momento complicado”, sentenció Alejandro Anderlic, socio del estudio O’Farrell.

En tanto, Florencia Heredia (HOLT Abogados) analizó la evolución del sector minero (“la intervención del Estado en el sector de recursos naturales es un fenómeno mundial”, dijo), y Pablo Ferraro Mila, titular de González

Media sponsor

La VI Conferencia Anual sobre Desafíos Legales del Abogado de Empresa contó con el auspicio de la revista **auno abogados**, en la categoría Media Sponsor.

y Ferraro Mila, abordó las problemáticas actuales de las M&A.

Al cierre, el contador José Luis Eguía describió el rol que sus colegas tienen en un *due diligence* (“el que manda es el abogado”), mientras que Papa –ambos co-autores del libro “Due Diligence para abogados y contadores”– cerró con los tips necesarios tendientes a “adoptar medidas de cuidado para saber lo que se compra”.

Empresa familiar

De las empresas cotizantes en la Argentina, más del 90% son de origen familiar. La problemática de este tipo de organizaciones es un tema viejo y nuevo, enmarcó Eduardo Favier Dubois (h), titular del estudio Favier Dubois & Asociados. “La empresa familiar tiene ciertas fuerzas y energías particulares, resiste los cambios, realiza proyectos de largo plazo, no cierra ante la primera crisis”, describió el autor del libro “El protocolo de la empresa familiar”.

*Qué hay que tener en cuenta
para el diseño del*

SITIO WEB DE SU ESTUDIO

DESDE EL DOMINIO HASTA LA INTERACCIÓN, DESDE LA APLICACION DE MARCA A LOS NAVEGADORES. DEFINIR EL PÚBLICO DE LA FIRMA ES CLAVE.



Por
ALFREDO
VERONESI

Director de Arte de Artículo Uno.
Desarrollador de la red social para
abogados *InSituLegal*.

La pregunta que hay que hacerse antes de encarar el desarrollo de un sitio web es qué se quiere que la página haga por el estudio.

Existen casos en los que el sitio web es el generador de clientes y otros en que sólo es una presencia institucional necesaria.

Para cualquiera de estas opciones el sitio debe responder a una estrategia global de comunicación.

La premisa es, entonces, delinear una estrategia que variará de acuerdo a características y necesidades de la firma.

¿Qué podemos ofrecer? ¿A qué segmento de mercado? ¿Con qué contamos para satisfacer a una potencial demanda?

Ésas son las preguntas básicas para comenzar a trabajar.

Junto a la papelería comercial y al brochure institucional (en algunos casos), el sitio web es uno de los pilares de la comunicación externa del estudio jurídico.

Puestos a tomar la decisión de realizar la web, el mundo del diseño presenta una interesante variedad que responde a las necesidades de casi todos los usuarios. Los siguientes son algunos de los puntos sobre los cuales habrá que poner especial atención:

1. APLICACIÓN DE MARCA

La marca debe presentarse exactamente igual en todas las piezas de comunicación.

Es fundamental que cada vez que esté en contacto con el público se respeten los lineamientos corporativos para su uso.

En lo que respecta al sitio web, deberá estar en un lugar visible, sin fondos que compliquen la lectura y mantenerse a lo largo de toda la navegación por el sitio.

2. FOTOGRAFÍAS

La inclusión de fotografías dentro del sitio es muy importante.

Ya sea de locaciones o de los integrantes del estudio, es esencial que se cuiden postura, iluminación, encuadre y demás detalles técnicos.

En muchos casos, esas fotografías serán la base de la imagen que el cliente tendrá del profesional y de su despacho.

3. CONTENIDOS

Un error bastante común en los sitios de estudios jurídicos es que los contenidos están escritos por y para abogados.

Salvo excepciones, los abogados tienen por clientes a personas que no conocen el léxico técnico profesional. Insistir con ese tipo de lenguaje es cerrar un canal de

comunicación con el potencial cliente.

Además, hay que tener en cuenta que la extensión adecuada de los textos juega un papel importante en la comunicación *on line*.

4. DOMINIO (WWW.)

El dominio es otro punto central. La recomendación es que sea lo más corto y fácil de memorizar posible.

Sucede en algunas ocasiones (especialmente entre los estudios jurídicos) que la marca se conforma por una serie de apellidos. Esto representa un verdadero desafío porque además del sitio web, el dominio estará en todas las casillas de correo electrónico del estudio.

Siglas, un sólo apellido, nombre de fantasía, son algunas de las alternativas, siempre buscando alinearse directamente con la marca del despacho legal.

5. DISEÑO

En cuanto al diseño, rige una vez más la necesidad de establecer una estrategia de comunicación y respetarla también en este ítem.

Una recomendación importante es que el ingreso al sitio web (desde la parte estética) genere una sensación similar al ingreso físico a las oficinas de la firma.

6. SERVICIOS

Existe la posibilidad de dotar al sitio con herramientas como intranets, administración de bases de datos y archivos.

Para esto es muy importante tener en cuenta que la seguridad en Internet no ofrece garantías del cien por ciento.

7. POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES

Una práctica habitual antes o después de cualquier reunión o presentación es que las personas se “googleen”. Los resultados que brinde el buscador no harán más que validar la imagen que haya dejado quien ofreció o requirió sus servicios.

Esos resultados son parte impor-

tante de la estrategia y por los que hay que trabajar.

Un buen diseño contemplará las etiquetas que deben colocarse para ser registrado de la mejor manera por los buscadores.



Junto a la papelería comercial y al brochure institucional (en algunos casos), el sitio web es uno de los pilares de la comunicación externa del estudio jurídico.

8. COMPATIBILIDAD DE NAVEGADORES

Hace ya un tiempo que se ha ampliado la variedad de navegadores. Explorer, Chrome, Firefox, Safari, son algunos de los más populares.

No todos son compatibles ni muestran a los sitios web de igual manera. Habrá que ajustar el diseño para hacerlo compatible con las principales versiones.

9. REDES SOCIALES

Se trata de otro punto que debe estar en línea con la estrategia de comunicación.

La presencia en redes sociales garantiza el acceso veloz a ciertos segmentos del mercado.

10. BLOGS

Son el complemento ideal para brindar un contenido más extenso y específico que el del sitio web del estudio.

Es un lugar donde el abogado podrá extenderse y publicar sus

Otra opción

Una de las variantes que ofrece el mercado del diseño web es la de los sitios autoadministrables.

Como su nombre lo indica, no necesitan de ningún profesional externo (a diferencia de los sitios convencionales) para realizar cambios y agregados.

Suelen ser muy recomendables para estudios recién establecidos y que aún no tienen definidas todas sus áreas de trabajo.

Para su armado inicial, sin embargo, es recomendable recurrir a alguien que entienda del tema.

opiniones dirigidas tanto a pares como a clientes.

11. FACILIDAD DE NAVEGACIÓN

El sitio debe ofrecer una navegabilidad simple y directa, sin pantallas de carga, imágenes pesadas o pestañas inconducentes.

Es necesario brindar al visitante la posibilidad de navegar el sitio desde dos lecturas. Una, de un primer vistazo, y otra que ofrezca mayor detalle.

Estudios realizados acerca del comportamiento de las personas en Internet indican que el navegante no supera los 30 segundos de permanencia en la lectura de una página. En la mayoría de los casos, ni siquiera llega a los 10.

El sitio web construye imagen, afianza la marca y puede ser un canal de ventas.

Depende, claro, de cómo se lo haga.

 www.articulouno.com

La era de la transición

SE ABRIÓ UNA NUEVA ETAPA EN M. & M. BOMCHIL. JAVIER PETRANTONIO ASUMIÓ COMO SOCIO ADMINISTRADOR DE LA FIRMA. ¿CÓMO SE HACE LA SUSTITUCIÓN DE LÍDERES Y QUÉ DESAFÍOS CONLLEVA? DE LA DIRECCIÓN PERSONALISTA A LA INSTITUCIONALIZACIÓN.

Por Ariel Alberto Neuman





Máximo Bomchil, de pie. Sentado, Javier Petrantonio.

Reconocido como uno de los estudios jurídicos más sólidos de la Argentina, M. & M. Bomchil está experimentando una etapa de transición. Máximo Bomchil dejó de ser la voz cantante de la firma, en un movimiento que tiende a institucionalizar el despacho para que perdure más allá de las personas.

Lo que está vivenciando el bufete es similar a lo que debería ocurrir en cualquier estudio jurídico –sin importar dimensiones ni áreas de práctica– que aspire a sobrevivir a sus fundadores. Aquí, un resumen de las principales lecciones.

¿Por qué el alejamiento?

Máximo Bomchil (MB): Los socios tomaron la decisión de que a los 65 años hay que retirarse. Eso está en el estatuto de nuestra sociedad civil, y abarca a todos los socios, inclusive a mí, que fui uno de los principales de este estudio durante muchos años.

Cuando se empezó a acercar la edad de retiro de los socios más antiguos, se empezaron a tomar

Quién es Máximo Bomchil

Máximo Bomchil es *senior partner* del estudio y se ha desempeñado como su socio administrador por más de 30 años.

Es vicepresidente de la Cámara de Comercio e Industria Franco Argentina, vicepresidente de la Fundación Renault, presidente de la Alianza Francesa de Buenos Aires y ex director del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires, al que representa ante la International Bar Association.

Se recibió de abogado en la Universidad Católica Argentina en 1973. En 1976 obtuvo el título de Doktor Jura [doctor en jurisprudencia] de la Universidad Ludwig Maximilian de Munich, Alemania, y en 1977 se graduó con el título de Master of Law del University College de la Universidad de Londres. En 1993 fue condecorado con las insignias de caballero de L'Ordre Nationale du Mérit de Francia.

determinadas decisiones. A mí me quedan cuatro años como socio del estudio y como yo llevé la administración durante los últimos años... durante los últimos 32 años (ríe), los socios decidieron que convenía hacer un reemplazo previo a mi retiro y se hizo una votación. Resultó electo Javier Petrantonio para asumir la figura del *managing partner*, el socio administrador. Siempre tuvimos un Comité Ejecutivo, integrado por cinco socios. Yo tenía una influencia importante en ese Comité: lo consultaba cuando quería, no cuando debía (risas).

El Comité, que antes funcionaba para las cuestiones de máxima importancia del estudio, ahora se junta dos veces al mes. Javier prepara el temario del orden del día y el resto de los miembros agrega lo que considera pertinente.

Estamos teniendo ahora un debate más fecundo y las decisiones son mucho más consensuadas.

El objetivo que tienen los socios es tratar de institucionalizar el

estudio. Que se desprenda de las personas que lo integran y que pueda seguir funcionando como fuente de conocimiento, de asesoramiento a los clientes y de medio de vida para las 180 personas que trabajamos acá.

Esta es una 'empresita' importante, cuyo objetivo es que perdure. Nunca hemos tenido un *spin off* y Dios quiera que no se produzca. Lo que tratamos de hacer es abrir la información y que todos participen para evitar las escisiones.

Javier Petrantonio (JP): En una organización como la nuestra, donde Máximo tuvo un rol preponderante durante tanto tiempo, su opinión sigue siendo muy importante. No en vano, la idea de que yo lo suceda en esto fue impulsada por él.

Hubo una cierta visión de quién podría cumplir este rol y eso fue ratificado por una asamblea de socios y conversado con todos ellos.

Esto tuvo una antelación y preparación suficiente que, creo, fue muy positiva y útil.

En 2009 se hizo un primer recambio (Rafael Manóvil dejó de ser miembro del Comité Ejecutivo y yo lo replacé), y entonces se eligió al socio administrador para ejercer desde principios de 2011. Desde entonces se fue haciendo esta transición: estaba Máximo como socio administrador y yo como socio administrador electo.

Más allá del Comité, ¿cómo es la dinámica con el resto de los socios?

MB: Los 17 socios nos reunimos una vez por mes con los estados contables del mes anterior y el acumulado con lo que va del año. Ahí se van tomando las decisiones importantes.

Con el apoyo de Javier, además, desde el Comité Ejecutivo hemos impulsado un sistema muy transparente. Todos los socios están informados de lo que está pasando. Se hace un acta y una minuta y se la circula.

Lo mismo con el Comité de Operaciones que integran los jefes de sistemas, finanzas, recursos

humanas, marketing y biblioteca, que se reúnen quincenalmente.

¿Qué cualidades se tuvieron en cuenta para definir al sucesor?

MB: Primero, buscar a una persona más joven.

Javier representa a la segunda generación en el estudio.

Además, es un hombre conciliador, le gusta conversar con todos, no imponer sus ideas, sino tratar de concertarlas. Liderazgo por consenso y no por imposición.

Encima, siempre le gustó la administración.

La gestión te gusta o no te gusta.

“Éste es el gran momento de un estudio jurídico: cuando después de una conducción más o menos personalista durante años, se da paso a un manejo más participativo, democrático e independizado de las personas”

Hay excelentes abogados en éste y otros estudios, que son malos administradores, o no saben, no les interesa o lo detestan, y nosotros tenemos varios ejemplos acá adentro (risas).

A Javier le gusta la administración, le gusta la gestión. Entonces, ahora trabaja menos como abogado y más como administrador.

¿Cuánto resignás como abogado?

JP: Es difícil medirlo. Es un desafío porque trato de combinar la tarea de administrador con la de abogado

que tengo y quiero mantener; como abogado que produce, genera asuntos, genera clientes. Ése es el principal desafío.

Además, no venimos con ninguna preparación académica para esto. Cuando uno estudia, es algo que no ve. Todos los cursos que salieron posteriormente (N. de R.: él hizo el de *Leadership in Law Firms* en Harvard) tienen que ver con dar herramientas de management a los abogados. La formación inicial es muy individualista y muy arraigada con el ejercicio liberal de la profesión, no con la idea de

grupo de trabajo, de equipo, de liderazgo, de todo lo que surge en organizaciones como la nuestra.

MB: Éste es el gran momento de un estudio jurídico: cuando después de una conducción más o menos personalista durante años, se da paso a un manejo más participativo, democrático e independizado de las personas.

En el día a día, ¿en qué cambia pasar del personalismo a la institucionalización?

MB: Hay más visiones. Se enri-

Quién es Javier Petrantonio

Javier Petrantonio es el socio administrador del estudio. Además, está a cargo del Departamento de Litigios y co-dirige el área de Fusiones y Adquisiciones.

Es miembro del Consejo Directivo de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires. También es miembro de la International Bar Association.

Se graduó en la Universidad de Buenos Aires en 1990 y realizó un Master en Derecho Comercial Internacional en la Universidad de Nottingham, en 1994.

En 2010 asistió al curso “Leadership in Law Firms” en Harvard Law School - Executive Education.



quece el debate. Y algunas cosas no salen por falta de consensos...

¿Cómo hicieron la comunicación de la decisión al resto de la firma?

JP: Se anunció en diciembre de 2009 con las otras decisiones que se tomaban, como la reforma de la composición del Comité Ejecutivo. También se hizo una reunión con los gerentes de administración y los distintos equipos de apoyo. Para muchos fue una sorpresa. Otros estaban al tanto.

¿Y con los clientes? ¿El mercado jurídico funciona al estilo Apple, donde cada vez que Steve Jobs se baja, las acciones se desploman?

MB: ¡Gracias por la comparación! La verdad es que al cliente no lo

afecta para nada. Es una cuestión de organización interna.

JP: No hicimos ninguna comunicación especial con los clientes. Se hizo, sí, una gacetilla para los medios de comunicación. Se la mandamos a El Cronista Comercial, a Latin Lawyer, a Apertura.

¿Cómo están hoy?

JP: El estudio está funcionando muy bien, dado el contexto económico que hay.

Hemos mantenido el nivel de actividad y hasta diría que en el último año y pico aumentó un poco el tema de M&A.

¿Cómo ven al resto del mercado?

JP: Se percibe que está muy duro. Hay una gran competitividad en el tema tarifario. Hay mucha oferta y poca demanda. Hay pocas operaciones, en general. Y también hay dificultades de cobro.

MB: No hay muchas nuevas inversiones extranjeras y, salvo algunos sectores puntuales, no es que haya mucha actividad.

Por otra parte, el boom de consumo que se ve no se traduce en nuevo trabajo para estudios como el nuestro.

Mantener un estudio de estas dimensiones, con esta infraestructura, en un contexto como el que ofrece la Argentina de hoy, debe ser complicado...

JP: Hay que hacer mucho trabajo de sintonía fina en todas las áreas, con todos los grupos, todo el tiempo.

El tema costos tiene una incidencia importante y creciente sobre la estructura.

Costos crecientes y nivel de acti-

Perfil de M. & M. Bomchil

M. & M. Bomchil (17 socios, 79 abogados) es considerado local e internacionalmente como uno de los grandes estudios jurídicos argentinos. Cuenta con prestigiosos profesionales en derecho comercial y societario, administrativo, energía y recursos naturales, arbitrajes internacionales y litigios, defensa de la competencia, impuestos, derecho bancario y financiero, derecho laboral, medios y entretenimiento, telecomunicaciones y real estate.

La firma es socia y miembro fundadora de The Bomchil Group, una asociación internacional de 19 firmas latinoamericanas fundada en 1963, comprometidas con la excelencia en la prestación de servicios legales. Los estudios jurídicos que la integran son firmas líderes en los países en los que operan.



vidad casi estable -lo cual es un logro importante- generan un problema.

MB: El principal costo de un estudio jurídico, como en cualquier empresa de servicios, está en los sueldos, que representan entre el 70 y el 80%.

Si hay una inflación del, digamos, 25% anual, no se puede no reconocerlo a la gente en la mayor medida posible. Es una cuestión de justicia, pero también de mercado. Y ese 25%, en un contexto de alta competencia, no se lo puedo pasar al cliente así como así.

En el escenario que describen, ¿cómo se mantiene a los viejos clientes?

MB: Dando un buen servicio. El cliente de hoy está mucho más informado que hace 10 años. Sabe cómo es el mercado, conoce a un montón de profesionales, hay un montón de directorios, está Google y bases de datos que le permiten saber lo que necesita.

Para nosotros, cuanto más transparente sea el mercado y más sofisticado el cliente, mejor.

JP: También hay que ser permeables a sus necesidades y modalidades concretas de contratación.

En cuanto a calidad en la formación profesional: ¿Qué nivel están viendo en las nuevas gene-

raciones de abogados?

JP: Los que ingresan al estudio, buena.

Sí, cuesta bastante encontrar gente con requisitos de calidad e, incluso, de vocación para trabajar en organizaciones como la nuestra.

Hay una combinación de la formación académica con un aspecto más generacional, del que ustedes ya han escrito: la Generación Y. Con eso hay que lidiar y forma parte de nuestro esquema de selección.

En concreto: las búsquedas se demoran, pero terminamos encontrando profesionales y son buenos.

Pensando en esto de la Generación Y, pensando en la transición, pensando en la típica pregunta de un seleccionador de personal: ¿Cómo se imaginan de acá a cinco, a diez años?

MB: Creo que la respuesta está atada a cómo se imagina uno a la Argentina.

Si todo sigue como en estos últimos cinco, siete años, vamos a mantenernos flotando. Puede que crezcamos un poquito.

No veo un estudio muy diferente del que tenemos ahora.

Si hay un cambio de política económica, de relación de la Argentina

Entre paréntesis y entre risas

“Va a ser una entrevista difícil de plasmar”, fue el comentario una vez finalizado el reportaje. Máximo Bomchil ríe, dibuja sonrisas o apenas las esboza a medida que habla.

A lo largo de este artículo se simplificaron los gestos y las emociones colocándolas entre paréntesis, unificándolas como “risas”.

con el mundo, de arreglo con el Club de París, de terminar con el tema del *default*, veo un crecimiento espectacular y ahí creo que podemos llegar a tener un desarrollo muy importante como el que tuvimos en otras décadas, cuando crecíamos un 10, un 15% por año en facturación, en clientes, en personal.

Si eso pasa, en cinco años podríamos ser un estudio que sea el doble de lo que somos hoy.

¿Y en lo personal?

JP: Mi proyección es por dos años. Si me reeligen, vemos (risas).

Soy muy optimista en eso. Moderadamente optimista en que puedan cambiar las cosas a nivel país ■



Por VALENTÍN THURY CORNEJO, editor del blog *Todo sobre la Corte*. Es investigador del CONICET y profesor titular de Teoría y Derecho Constitucional en la Universidad Católica Argentina.

La deuda del Máximo Tribunal

La Corte Suprema y el proceso de construcción institucional: una tarea pendiente.

Algunas de las cabezas que rodaron como consecuencia de la crisis del 2001/2002 fueron las de los entonces miembros de la Corte Suprema de Justicia. El “que se vayan todos” tuvo un momento de gloria y la institución pareció experimentar un renacer con el nombramiento en proceso público de cuatro Ministros.

La “nueva” Corte se hizo cargo de la demanda ciudadana en pos del cambio e intentó emprender una tarea de reconstrucción institucional. Para ello debía recuperar un nivel adecuado de legitimidad pública, ya que es sabido que ese es el principal activo con el que cuenta el Poder Judicial en aras de ser obedecido. Pero, además de lograr recuperar imagen pública en el corto plazo, debía comenzar a delinear su rol en un sistema político que se reacomodaba.

Desde el 2004 en adelante tuvo que lidiar con dos asuntos estratégicos formidables, que venían en la columna del debe: el corralito y las causas de lesa humanidad. Podemos decir que cerró el primer tema y abrió el segundo.

El tribunal mantuvo ese alto perfil administrando su intervención en otras causas de gran impacto (cárceles bonaerenses, Riachuelo, jubilados).

En la relación con el poder político primó la moderación, evitando pronunciarse en causas que discutieran su metodología de gobierno (v.gr: uso de los Decretos de Necesidad y Urgencia, o de las facultades delegadas al Jefe de Gabinete, o de la reforma al Consejo de la Magistratura).

Esta doble estrategia le permitió tener una buena relación con el Gobierno, evitando roces y generando diálogo para sus pedidos –v.gr.: presupuestarios–, y, al mismo tiempo, posicionarse ante el público como una Corte cercana a los problemas de la ciudadanía.

Frente a la Corte que vino a reemplazar, demasiado alineada con el poder político y alejada de la gente, la “nueva” Corte vino a proponer un modelo de equilibrio con el Gobierno (ni oposición ni alineamiento expreso) y una nueva relación con el público.

Para este último objetivo, puso especial énfasis en su política comunicacional, cambiando el paradigma de relación con los medios.

Ante una postura habitualmente de espaldas a lo mediático, la “nueva” Corte salió a hablar y lo hizo institucionalmente (v.gr: a través de la creación del Centro de Información Judicial) y también individualmente (a través de la participación de sus ministros en el debate público).

El Tribunal acrecentó sus niveles de legitimación social, pero ello no significa que haya resuelto algunos problemas estructurales que venía sufriendo. Principalmente, el de la definición de su rol específico en el esquema de gobierno.

En efecto, la Corte tiene la particularidad, a partir de algunas definiciones constitucionales y legales, de elegir los temas en los que se ocupa, como así también el cuándo y el cómo los trata.

En esa definición se construye como institución. Así, ha multiplicado sus instancias de intervención sobre los juzgados inferiores -en una muda batalla con el Consejo de la Magistratura- y ha centrado muchas de sus acciones en la reorganización de instancias internas al Poder Judicial (v.gr: obra social, cuerpo médico forense). Ello le ha quitado tiempo para la tarea de hacerle decir a la Constitución una palabra que guíe la vida política. Sus intervenciones, en ese terreno, han quedado relegadas al golpe efectista más que a la acción transformadora continua. La calidad de sus sentencias ha bajado, al tiempo que la cantidad de causas que resuelve por año, sube (14.000 durante 2009).

Su reticencia a despegarse de muchas de ellas responde a su voluntad de controlar de cerca al Poder Judicial que gobierna. Un método de acumular poder más semejante al de un Ministerio ejecutivo que al de un tribunal estratégico. En síntesis, una lógica más política que de construcción institucional.



www.todosobrelacorte.wordpress.com



Esto dicen los blawgs

Lo invita a participar del SEGUNDO BARÓMETRO DEL MARKETING JURÍDICO

auno abogados lanza la segunda Encuesta

Iberoamericana de Marketing Jurídico,

dirigida a abogados independientes e

integrantes de estudios jurídicos.

La participación es libre, gratuita

y confidencial.

Los resultados se difundirán en el próximo

número de la revista auno abogados.

Ingrese en www.articulouno.com

y participe.



Blog: **QUIERO SER ABOGADO**

La universidad dentro de la universidad
Esas cosas que antes de entrar a la facultad nos hubiera gustado leer. Y luego de graduados, nos hubiera gustado escribir.

Para quienes nos han preguntado por algún consejo para transitar por la carrera, les ofrezco este maravilloso pasaje que no me pertenece:

“Si la universidad en que entras te decepciona, como ocurrirá si eres una persona que piensa con claridad y por sí misma, toma nota de que por debajo del gris ambiente dominante suele haber una universidad dentro de la universidad. Está construida por estudiantes que no se conforman y tratan de aprender realmente, por algunos profesores que están dispuestos a enseñar y aprender y a contarte tanto lo que saben como qué no saben, por actividades de naturaleza cultural que no siempre aparecen en los programas oficiales de estudio. Esa universidad interior cuenta también con las bibliotecas donde cada uno trabaja en solitario; con compañeros con los que se trabaja realmente en común. Lo mejor que puedo aconsejarte, ahora que empiezas, es que recuerdes siempre que trabajas para ti mismo (no para satisfacer a tu familia o a tus profesores), y también que busques esa universidad escondida y que formes en seguida parte de ella”.

Juan Ramón Capella.

“El aprendizaje del aprendizaje. Una introducción al estudio del Derecho”. Madrid: Trotta. 2009; p. 24



www.quieroserabogado.blogspot.com/

Blog: **NO HAY DERECHO**

AJUS presenta un amicus en favor de la prohibición del rubro 59 (link a <http://nohuboderecho.blogspot.com/2011/08/ahus-presenta-un-amicus-en-favor-de-la.html>)



www.nohuboderecho.blogspot.com/

Blog: **SABER DERECHO**

Fuera de stock: el amicus curiae

El viernes pasado tuvimos en twitter un intercambio sobre el tema de los amicus curiae con @Todoslc de TodoSobreLaCorte y @TopoVillanueva de SinCorrupción. Pensé que valía la pena transcribirlo acá en modo diálogo.



www.saberderecho.com/

Blog: **SEMINARIO GARGARELLA**

Oia! Carmen Argibay nos reseña un libro Curioso. Hoy la jueza Carmen Argibay, miembro de la Corte Suprema, hace la reseña -muy elogiosa- del libro de Holmes y Sunstein que publicamos con Igualitaria-Siglo XXI. Grande Carmencita! (link a <http://seminariogargarella.blogspot.com/2011/08/oia-carmen-argibay-nos-resena-un-libro.html>)

www.seminariogargarella.blogspot.com/

Nuevos problemas

PARA LA PROFESIÓN

VARIOS PROYECTOS DE LEY IMPACTAN SOBRE EL TRABAJO DIARIO DE LOS ABOGADOS. UNO NOS BENEFICIARÍA. OTROS TANTOS HARÍAN MÁS PENOSA NUESTRA PRÁCTICA PROFESIONAL.



Por
FLORENCIA
STERO

Abogada especializada en Derecho Internacional Público. Fue jefa de prensa de la Procuración del Tesoro de la Nación y del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. Antes trabajó en la sala de periodistas del Palacio de Tribunales.

No son pocos los proyectos de ley que andan dando vueltas por las Cámaras de Diputados y Senadores para modificar o afectar de alguna forma la profesión de los abogados.

La mayoría de los Senadores y Diputados son abogados, pero en general hace muchos años que no ejercen la profesión. Sin embargo, insisten en generar proyectos que afectan la percepción de los honorarios o el manejo de los casos, sin consultar por lo menos al colegio profesional. No es que deberían pedir permiso ni nada por el estilo. Pero aún no se entiende por qué no buscan el apoyo de una institución que nuclea a los abogados, como para tener cierto respaldo de sus miembros cuando pretenden cambios bruscos.

En realidad eso es algo que el Congreso deja de lado normalmente. Son raros los casos en que alguno de sus miembros busca consenso dentro de la clase a la que va a afectar la nueva norma. Sería interesante que pudieran aprovechar los conocimientos de ciertos organismos para utilizarlos como lugares de consulta.

El Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF),

por ejemplo, tiene numerosos Institutos y Comisiones que analizan permanentemente diferentes ramas del derecho. No tienen por qué ser la última palabra, pero se podría tener allí una fuente muy valiosa de información brindada por quienes deben hacer utilización concreta de las normas, de quienes las ven en funcionamiento con respecto a la sociedad.

Por supuesto, sería muy valioso poder contar también con aportes de departamentos de derecho de las facultades o de la asociación de magistrados. Ninguno tendría que ser vinculante, pero podrían ofrecer un panorama de lo que los distintos actores del procedimiento pueden aportar para mejorar las leyes.

BUENA NUEVA

La senadora neuquina Nanci Parrilli (FPV) presentó un proyecto para modificar el art. 18 del decreto/ley 1285/58. Se trata del artículo que todavía hoy sacan a relucir algunos magistrados cuando quieren abstraerse de lo dispuesto por la ley -posterior- 23.187 que delegó en el Colegio Público la potestad sancionatoria sobre los abogados.

Proyectos similares lograron obtener media sanción, pero por diversas razones perdieron estado parlamentario y quedaron en nada.

Por otro lado, existen tres proyectos para legalizar la acción de clase

que se instauró en nuestro derecho a partir del fallo “Halabi”. Uno es de la senadora Sonia Escudero (FPV), presentado en marzo con el número S-0204/11. Es un proyecto muy completo y detallado, que tiene en cuenta la representación de la clase, pero en realidad parecería que le entrega esa representación a las ONGs en detrimento de los abogados.

En este caso, el CPACF tendría la intención de solicitar, en la oportunidad que corresponda en el tratamiento de las comisiones, que se fusionen los proyectos para realizar uno solo que tenga previsiones de los tres.

Sobre todo creen necesario que la clase sea determinada por el juez y no por la ley. Tampoco estarían de acuerdo en que la acción sólo pueda ser ejercida por ONGs, porque hay muchos estudios jurídicos que están en condiciones de

llevarlas a cabo.

Sería interesante que, en todo caso, la representación la ejerza el ombudsman.

También está siendo tratado un proyecto sobre Prevención de Lavado de Dinero. En realidad la ley adjetiva ya fue aprobada y promulgada, pero luego se hizo un proyecto de ley correctiva en el Senado, y cuando volvió a diputados estos introdujeron nuevamente a los abogados como sujetos obligados a brindar información.

En 2005 se había logrado que los abogados fuéramos excluidos debido al peso del secreto profesional. Sin embargo, como el GAFI sigue presionando, Diputados insiste con el tema. Si esa ley saliera, el Colegio estaría dispuesto a solicitar un amparo en nombre de la matrícula, informaron fuentes de la entidad.

Otro proyecto que anda tratando de atentar contra nuestro trabajo

es uno presentado en mayo de este año por los diputados Gustavo Ferrari (PF), Carlos Carranza (PF), Laura Alonso (Pro) y Juan Pedro Tunessi (UCR), que puede consultarse bajo el número 2237-D-2011, y pretende el establecimiento de un Proceso Simplificado en juicios cuyo monto sea inferior a \$ 20.000.

El tema preocupante en este caso es que no sería obligatorio el patrocinio letrado, quitando trabajo así a muchos de nuestros colegas que viven de juicios pequeños.

Por otro lado, existe un proyecto sobre Donaciones Inoficiosas que ya tiene media sanción de la Cámara de Diputados. Fue presentado en marzo de 2005 por el diputado Juan Francisco Cicogna (PJ), y ahora aguarda su tratamiento en la comisión de Legislación General del Senado.

El proyecto modificaría los arts. 1.851 y 3.955 del Código Civil para sanear los derechos reales constituidos o transmitidos

por el donatario a favor de terceros de buena fe y a título oneroso. Además, agrega que la mala fe del tercero no podrá presumirse, y consistirá en el conocimiento por su parte de que la donación afectaba ostensiblemente los derechos del heredero preterido.

La modificación que se haría al art. 3.955 establece que la acción contemplada por los artículos 1.831 y 1.832 del Código Civil no prescribiría sino desde la muerte del donante.

Como se conoce, los bancos no otorgan créditos para comprar inmuebles que fueron transmitidos por donatarios para evitar que luego algún heredero solicite la reducción de la donación por haber afectado la legítima. Pero de aprobarse, el proyecto licuaría el proceso sucesorio y ello afectaría también el trabajo de los abogados que se dedican a ello.

Por último, no se puede dejar de mencionar el proyecto de ley sobre honorarios profesionales que fue redactado por la Comisión de Honorarios y Aranceles del CPACF y luego circularizado entre toda la matrícula, logrando una iniciativa superadora del actual y muy necesario para los profesionales que ejercen en esta jurisdicción.

Hoy las regulaciones en Capital no son muy buenas, y la ley tampoco ayuda mucho a nadie, porque es difícil de entender y aplicar.

En octubre de 2010 el Colegio logró que el proyecto tomara estado parlamentario habiendo sido presentado por los Diputados Jorge Rivas y Ariel Basteiro. Lamentablemente, todavía espera su tratamiento por parte de las Comisiones de Justicia, Legislación General, Legislación del Trabajo y Presupuesto y Hacienda, antes de que logre pasar a recinto.

El proyecto puede ser consultado en el sitio del CPACF o por su número de trámite (7688-D-2010 en la web del Congreso de la Nación). De aprobarse, derogaría las leyes 21.839 y 24.432. Eso sería una buena noticia para la abogacía.

Este artículo se terminó de escribir el 10 de agosto de 2011.



Cada abogado tiene

DIFERENTES REALIDADES

RAÚL AGUIRRE SARAVIA, PRESIDENTE DEL COLEGIO DE ABOGADOS DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES, ANALIZA LOS PRINCIPALES CAMBIOS Y DESAFÍOS PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL.



“Difiere mucho según cada profesional”. Ése es el gran paraguas que caracteriza a las problemáticas que enfrentan los abogados en su práctica profesional, según Raúl Aguirre Saravia, presidente del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires (CACBA).

Así, para una abogada, madre de familia, la problemática es distinta a la de un joven profesional en un estudio grande o a la de un abogado con muchos años de experiencia, que todavía trabaja en forma artesanal, y que no está en una estructura que pueda brindar asesoramiento en las diversas ramas de la actividad.

También es diferente la situación de un colega en la Ciudad de Buenos Aires a la de otro en una localidad rural, enumera.

Después de 32 años de ejercicio de la abogacía, reconoce que la profesión “ha cambiado muchísimo”, pero al momento de mencionar algo en particular, se refiere a la exigencia de la especialización y a la existencia de un mundo mucho más globalizado, donde Internet obliga a evacuar una consulta en forma rápida.

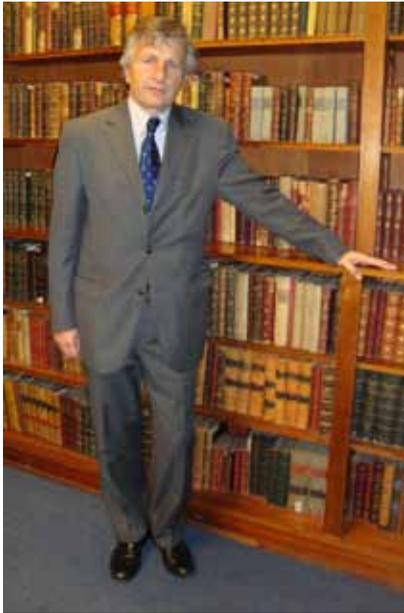
Además, agrega, hace unas décadas un cliente particular podía consultar por un problema de familia o la división de una sociedad conyu-

gal. “Hoy la actividad comercial está organizada bajo la forma de empresa, con pautas mercantiles y se le exige al profesional que pueda asesorar en las distintas materias y ramas vinculadas (comercial, laboral, tributario). Para eso, uno debe agruparse en estudios más grandes que puedan brindar un asesoramiento integral, con los pros y los contras que ello implica”, dice.

Así y todo, más que de las problemáticas para el ejercicio de la profesión, el presidente del CACBA habla de desafíos y cambios que ha tenido el abogado para el desarrollo de su actividad. “Siempre se ha hablado de la lentitud de los procesos y es algo muy difícil de poder explicar a quien requiere nuestros servicios: que su solución puede demandar varios años”, ejemplifica.

La implementación obligatoria de la mediación, considera, ha colaborado a solucionar muchos problemas en poco tiempo, y “nos ayudó a cambiar también nuestra cultura y conducta frente al conflicto, donde hoy no se analiza tanto vencer al contrario, sino solucionar el problema a través del diálogo y de la negociación”.

Un nuevo avance para la agilización de los procesos que no pueden ser resueltos a través de los medios alternativos de solución es el expediente electrónico, que llevará un tiempo implementar, pero que facilitará su tramitación reduciendo significativamente los tiempos judiciales, estima. “La notificación por correo electrónico, que debería



ser ya obligatoria, es otra forma de reducir casi a la mitad el plazo de un juicio, el que mayormente se demora en trámites secundarios. Creo que los abogados debemos ser impulsores de estos cambios que permitan acelerar las etapas procesales”.

DESDE EL COLEGIO

La entidad que preside, asociación civil sin fines de lucro, de carácter voluntario, entre otros propósitos busca “el mejoramiento del Poder Judicial, velando por su independencia como Poder del Estado; el progreso de la administración pública y de la legislación, defendiendo los derechos de los colegas en el ejercicio profesional, propiciando la observancia de las reglas de ética que rigen nuestra actividad”, según el artículo 1° de su estatuto.

Para ello, cuenta con más de 20 comisiones internas divididas por ramas del derecho, que permiten

interactuar entre los socios en aquellas actividades de mayor interés de cada uno.

“Somos conscientes de los inconvenientes que existen para los jóvenes en su inserción profesional, y hacemos mucho hincapié en la Comisión de Jóvenes. También el Colegio se ha vinculado con las Universidades con quienes está tratando de suscribir convenios para que sus recientes egresados puedan dar un examen de evaluación profesional, confidencial, pero que les permita a las casas de estudio analizar en qué ramas brindan una buena formación y en cuales deben reforzarlas. Ello también le facilita al joven abogado saber qué conocimientos debe mejorar y en cuáles su capacitación fue satisfactoria”, comenta. A eso se agrega que, a través de este

“Hoy la actividad comercial está organizada bajo la forma de empresa, con pautas mercantiles y se le exige al profesional que pueda asesorar en las distintas materias y ramas vinculadas

test, los estudios jurídicos pueden tener acceso al nivel de conocimiento de los jóvenes recién recibidos, cuando realizan búsquedas de profesionales para incorporar en sus organizaciones.

El acceso a la justicia de las personas de escasos recursos es otra de las ocupaciones de este Colegio,

Benefactores

Entre los benefactores del Colegio de Abogados de la Ciudad se cuentan:

- Categoría Estudio Patrocinante: Allende & Brea; Baker & McKenzie; Bulló-Tassi-Estebenet-Lipera-Torassa; Cárdenas, Di Cío, Romero & Tarsitano; Estudio Beccar Varela; Estudio O' Farrell; Hope, Duggan & Silva; M & M Bomchil; Marval, O'Farrell & Mairal; Negri & Teijeiro, y Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h).
- Categoría Estudio Benefactor: Brons & Salas; Cassagne Abogados; Estudio Durrieu; Estudio Moltedo, y Klein & Franco.

que cuenta con una Comisión de Consultorio Jurídico -la más antigua del país, dice Aguirre Saravia-, una de Mediación y una de Patrocinio Gratuito que permite a quien carece de medios, poder acceder a la solución de sus problemas.

Para ser miembro de la entidad, por principio hay que compartir los objetivos mencionados. El único requisito que se agrega a ello es la presentación de cinco socios que avalen la “calidad moral” de quien desea incorporarse.

“No hay ninguna exigencia de edad, sexo, religión o ideología, como maliciosamente a veces ha trascendido. Por el contrario, pensamos que la diversidad, sobre todo en las ideas, enriquece al resto”, concluye.

Con historia

El 29 de julio de 1913, en la sede de la entonces Facultad de Derecho, suscribieron el acta de fundación del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires 132 abogados, entre los cuales se encontraban Jorge Argerich, Pedro Agote, Horacio Beccar Varela, Carlos Coll, Miguel Cané, Carlos Delcasse, Juan José Díaz Arana, Vicente Gallo, Carlos Ibarguren, Tomás Le Bretón, Osvaldo Magnasco, Federico Pinedo, Miguel Padilla, Alfredo L. Palacios, José María Rosa y Estanislao Zeballos.

La historia de la institución, sin embargo, arrancó en 1857, cuando se constituyó por primera vez bajo la presidencia de Eduardo Acevedo.

 www.colabogados.org.ar



Por MARCELO A. SALEME MURAD
Autor del libro
"Firma Digital. Ley
25.506 y Normativa
Vigente",
editorial Ad-Hoc,
2004.

Abogados del siglo XXI

Los desafíos que plantean los avances tecnológicos deben encontrar respuestas.

La tecnología ha irrumpido desde siempre en todas las áreas de la vida y, por supuesto, también en el Derecho. Pero nunca como ahora ha incidido tanto en lo jurídico. Ello por la velocidad de los cambios tecnológicos, cuyo ritmo desborda la normal lentitud de las ciencias jurídicas, basadas en el viejo adagio aristotélico "primero los hechos y luego el derecho". El uso masivo de Internet ha llevado lógicamente a la necesidad de regular la contratación por esta vía, que comenzó a hacerse "sin permiso" de la ciencia jurídica.

Oferta y demanda, pagos y cobros, todo tipo de contratos se canalizan virtualmente. Son hechos que tienen un ritmo tan vertiginoso que el avejentamiento de las normas sucede incluso ni bien se dictan.

La primera reacción jurídica ha sido la de dotar de seguridad a las transacciones, y así nació lo que conocemos como Firma Digital.

En nuestro país, la principal conquista de la Ley de Firma Digital ha sido, sin dudas, homologar esa firma con la ológrafa. Con ello se instala una verdadera revolución jurídica en conceptos tales como el de "contrato escrito", "presentes y ausentes", "lugar de celebración", "lugar de cumplimiento" y "jurisdicción", entre otros.

La propia infraestructura de firma digital consagrada en la Ley 25.506 plantea un sinnúmero de desafíos. Desde el mismo momento en que cada provincia (y la Capital Federal) se ha arrogado la facultad de dictar normas al respecto, estableciendo sus propias autoridades licenciantes, configurando una verdadera maraña de regulaciones sobre PKI (por *public key infrastructure* o infraestructura de clave pública) que, antes de poner en marcha el sistema ya lo complican incorporando el "costo argentino".

A eso se suman las abstrusas reglamentaciones del Estado Nacional que, desvirtuando el sistema consagrado en la Ley, parecen querer imponer un monopolio de autoridades certificadoras, distorsionando la normal competencia que debería haber en el mercado.

No debería permitirse que estas complicaciones, que surgen de la falta de captación del fenómeno tecnológico y de sus poderosas implicancias económicas y jurídicas, vuelvan a retrasarnos en la implementación de este instrumento.

Ya fueron suficiente retraso los prácticamente 10 años desde la sanción de la Ley hasta su reglamentación. Sobre todo, porque la implementación de firma digital implica, necesariamente, adecuarse a la normativa internacional en la materia.

Piénsese, por ejemplo, que se han trazado planes para que en unos 15 años algunos países sólo posean dinero "virtual", por lo cual todas las transacciones serán digitales y, por lo tanto, todas las firmas en todos los trámites que deban hacerse, inclusive los más sencillos, serán digitales (en sentido amplio).

No es lógico –como parece desprenderse del estado de las normas argentinas– que deba certificarse la firma en cada órbita estadual en la que se quiera operar, y además en la esfera privada, por lo cual la necesidad de globalidad del certificado de firma digital exige necesariamente la estandarización de los requisitos y la oponibilidad *erga omnes* del certificado emitido por una autoridad licenciada. Por lo pronto, los recaudadores han reaccionado como es debido: la AFIP –que se perfila como la única certificadora– exige una enorme cantidad de procesos digitales que implican el uso de firma digital en el área impositiva, lo que ha dado pie a algunos profesionales de las Ciencias Económicas para incursionar en un área netamente jurídica, cual es la de la regulación de la actividad contractual.

En este escenario, los profesionales del derecho deberíamos tomar urgente conciencia y liderar los cambios para adecuarnos a esta nueva realidad, ingresando en serio al siglo XXI.

Llegó la hora de

EMPRENDER EN DERECHO

El crecimiento económico de Perú transformó radicalmente el mercado jurídico y el ejercicio de la abogacía en ese país. Tendencias hacia la empresarización de la gestión profesional.

Cuando decidí estudiar derecho no imaginé que, más que una carrera, una profesión o un oficio, lo que estaba a punto de empezar era un verdadero camino de emprendedurismo. En realidad, inicié mis estudios sin darme cuenta de la magnitud de la labor que iba a abordar, de las implicancias económicas, sociales y políticas que abarcarían mis posteriores esfuerzos profesionales y para las cuales poco o nada fui advertido. Y aún hoy, 12 años después de haber culminado la carrera de grado, sigo intentando conjugar aquellos años de ideales, estudios y tertulias académicas, con las más disímiles y complejas experiencias extraídas del ejercicio abogadil. Concibo la práctica del Derecho en el Perú como un emprendedurismo porque, más allá de las concepciones deontológicas impregnadas en las aulas en cuanto a hacer justas las desigualdades y lograr el respeto por la dignidad humana, el abogado peruano se ha convertido en un profesional obligado a implementar recursos

de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad, aplicando su talento innovador para engrandecer el trabajo de sus clientes y, como consecuencia de ello, potenciar y legitimar su propia labor. Estos son, claramente, los valores de un emprendedor. El brusco salto cualitativo y cuantitativo en materia económica vivido en el país durante los últimos años ha forzado también un violento cambio de paradigmas en el ejercicio del derecho y de otras profesiones, lo que ha trastocado los tradicionales métodos de gestión casera y personalísima en la relación cliente-abogado, reemplazándolos por concepciones corporativas semejantes a las estructuradas por las propias empresas a las que se asesora, y con las cuales se configura una relación simbiótica destinada a promover riqueza y evitar conflictos. El crecimiento económico, sumado al fortalecimiento de sus principales instituciones y el establecimiento de

un marco legal estable y atractivo para la inversión privada nacional y extranjera –lo que en el año 2010 le valió ser considerado el mejor país de América Latina para hacer negocios (puesto 36 del ranking *Doing Business* del Banco Mundial)– ha potenciado el nivel de inversiones en rubros diversos y complejos, tanto en minería, agroindustria y saneamiento, como en energía, telecomunicaciones e infraestructura, entre otros. Dicha situación ha gatillado una demanda de profesionales del derecho especialistas no sólo en tales sectores, sino en el manejo integral de los asuntos de inversión, en contrataciones con el Estado y, derivado de esto último, en el conocimiento de mecanismos alternativos de solución de conflictos (principalmente arbitraje), capacidades que, sumadas al mantenimiento de un amplio *networking* y a la comprensión de diversos idiomas, constituyen requisitos indispensables para la competencia profesional.



Por RAMÓN DIEGO ABÁSULO
Abogado por la Universidad de Lima, con estudios de maestría en Derecho Civil por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Experto en Arbitraje. Miembro del Centro de Conciliación y Arbitraje del Colegio de Abogados de Lima.

Ello ha propiciado, no hay que dejar de decirlo, una proliferación desmedida e injustificada de facultades de derecho, las mismas que han contribuido a sobreofertar el mercado de abogados en el país (se contabilizan alrededor de 21 escuelas de derecho en Lima y más de 48 en el interior), impactando negativamente en el empleo y en el nivel remunerativo de un gran sector de nuevos profesionales. En conclusión, el abogado en el Perú enfrenta un contexto de transformación permanente de los desafíos relativos a la profesión. Ello, como en otros sectores profesionales, puede ser superado con alta y permanente capacitación, pero, sobre todo, implementando los valores de firmeza, deseo de superación y respeto por la labor propia y ajena, aquellos que sustentan a todo buen emprendedor.

Otra forma de defender

LA PROFESIÓN

La Ordem dos Advogados do Brasil se erige como “conciencia jurídica de la nación” en el vecino país.

Las denuncias y presiones que derivaron en las recientes bajas ministeriales y escándalos por corrupción en Brasil tienen nombre y apellido: Ordem dos Advogados do Brasil (OAB).

Desde su origen, la entidad que nuclea a los colegas verde amarelos se ha erigido en “conciencia jurídica de la nación” y no escapa a quienes reciben su boletín diario que su compromiso está orientado a fortalecer la institucionalidad y la transparencia en el vecino país.

A diferencia de lo que ocurre en la Argentina, donde la matrícula se fragmenta en cuantos colegios profesionales existen, en Brasil la colegiación es de alcance nacional.

HISTORIA

La historia de la abogacía brasileña se remonta a 1827, con la instalación de los primeros cursos jurídicos en aquel país, en las ciudades de São Paulo y Olinda (Pernambuco). Dieciséis años después surgió la primera asociación de abogados, el Instituto dos Advogados Brasileiros, con carácter académico y cultural.

La Ordem, órgano de defensa, disciplina y selección de la profesión

de abogado, fue creada el 18 de noviembre de 1930 con gran influencia en el fortalecimiento del estado democrático de derecho. En agosto de 1980, época en que participaba de las investigaciones que apuntaban a agentes del gobierno militar como autores de la acción represiva contra abogados que defendían presos políticos, una carta bomba dirigida a su presidente mató a una secretaria. En 1986, la sede central



fue transferida de Río de Janeiro a Brasilia, para seguir de cerca los trabajos de la Asamblea Nacional Constituyente que se realizaría después de un período de más de 20 años de dictadura.

A fines de los 80 e inicio de los 90, Brasil se desbordó por denuncias de corrupción. El 1º de septiembre del 92 la OAB lideró una marcha al Congreso Nacional para pedir el juicio político del entonces presidente Fernando Collor de Mello. El documento que dio efectiva legalidad a todo el proceso de alejamiento del mandatario fue elaborado por la OAB en alianza con

la Asociación Brasileña de Prensa.

ORGANIZACIÓN

A lo largo de los años, la Ordem se erigió en la principal entidad de la sociedad civil brasileña en cuidar la Constitución y velar por el desarrollo democrático del país. En las 27 unidades federativas de Brasil hay una representación autónoma de la Entidad (Consejo Seccional), responsable por la organización de la profesión en la respectiva jurisdicción.

En cada estado, a su vez, varias subsecciones se distribuyen en sus diversos municipios con la finalidad de auxiliar la planificación y la ejecución de las atribuciones de la OAB. Tanto a nivel federal como estadual y municipal, la Ordem se vale de un Consejo y de diversas comisiones para estudio y propuestas de temas de relevancia para la profesión. Así: acceso a la justicia, derecho ambiental, derechos difusos y colectivos, enseñanza jurídica, estudios constitucionales, examen de orden, sociedades de abogados, derechos humanos y derechos sociales.

Se suman a las comisiones permanentes, más de 30 comisiones temporales

¿Quién ejerce?

De acuerdo con el artículo 8 del Estatuto de la OAB (Ley 8906/94), podrán inscribirse en los cuadros de la Entidad:

- Los licenciados en Derecho formados en establecimiento de enseñanza reconocido por el Ministerio de la Educación, aprobados en el Examen de calificación de la Entidad “Examen de Orden”;
- Los licenciados en Derecho (brasileños o extranjeros) formados en establecimiento de enseñanza en el exterior, después de la revalidación del diploma junto a la universidad pública brasileña y aprobación en el Examen de Orden. La consultoría en derecho extranjero es permitida en el vecino país, conforme provisión 91/00 del Consejo Federal.

designadas para el estudio de cuestiones focalizadas en el área del Derecho. Hoy, la OAB cuenta con más de 750.000 abogados inscriptos en todo el territorio nacional.



Por ARTURO GIOVENCO
Abogado graduado con diploma de honor (UBA) y con posgrado en asesoramiento jurídico de empresas (UCA). Titular del Estudio Giovenco.

En las entidades financieras

Deja dudas la Comunicación A 5201 del Banco Central. Qué hay que considerar.

El propósito de este artículo es compartir algunas dudas interpretativas referidas a la Comunicación A 5201 (la “Nueva Comunicación”) del Banco Central de la República Argentina (BCRA). Es sabido que el problema del gobierno societario viene siendo objeto de preocupación, tanto en nuestro país como en el exterior. En nuestro medio, la cuestión no es del todo nueva, ya que la ley 19.550 se ocupa de problemas que forman parte del ahora denominado “gobierno societario”.

En 2001, mediante el decreto 677 se volvió sobre el tema modernizando algunas disposiciones “estructurales” de la ley 19.550, introduciendo nuevas cuestiones para las sociedades abiertas. En 2007, la Comisión Nacional de Valores (CNV) se sumó a la atención al problema, mediante su Resolución 516. Si bien en esta Resolución se establece lo que se presenta como contenidos mínimos del código de gobierno societario para sociedades autorizadas a hacer oferta pública de sus acciones (excluidas las PyMEs), allí se aclara que la adopción de un código de gobierno societario (CGS) es sólo una recomendación que, en caso de no ser seguida, el directorio de la sociedad deberá informar las razones de ello y qué se planea para el futuro.

Con tales antecedentes, el BCRA ahora también se ocupa del problema. La primera cuestión destacable es que a diferencia del criterio de la Resolución de la CNV (“adopte un CGS o informe las razones de por qué no lo hace”) vemos que el BCRA dispone que las entidades financieras deberán tener implementado efectivamente un CGS, tomando en consideración los lineamientos anexos a la Nueva Comunicación a partir del 2 de enero de 2012.

Así, resulta que respecto de las entidades financieras la Resolución de la CNV (hasta ahora aplicable a aquellas que hacen oferta pública de sus acciones) queda desplazada por la imperatividad (para todas las entidades financieras) de la Nueva Comunicación.

En cuanto a los Lineamientos, se advierte lo siguiente:

1. La reiterada atención al problema de la identificación, prevención y gestión de riesgos (desarrollado ulteriormente en la Comunicación A 5203), hace cuestionarnos si los Lineamientos (más allá de ocuparse de ciertos temas que hacen al buen gobierno societario) en realidad no son sino la continuación de la regulación de la actividad de las entidades financieras en tanto tales, más que la atención al problema del buen gobierno, entendido como cuestión esencialmente propia del derecho societario.
2. No parece del todo claro cuál es la consecuencia de que en un hipotético CGS no se siga (a criterio del BCRA) lo que se considera “buenas prácticas”, lo “deseable”, o lo “recomendable”; sólo se advierte que la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias “tendrá en cuenta las prácticas en materia de incentivos económicos al personal” de las entidades. No obstante, cabe imaginar que el apartamiento de los Lineamientos (o su seguimiento deficiente, a criterio del BCRA) impactaría negativamente en la supervisión que el BCRA haga de la entidad cuyo CGS no siga los Lineamientos.
3. Tampoco parece claro: (i) cuándo la consideración de los Lineamientos será “proporcional a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de la entidad y del grupo económico que integre”; ni (ii) cuál es el “contexto de las pertinentes disposiciones legales vigentes”, para elaborar el CGS teniendo en cuenta los Lineamientos.
4. Otra duda interpretativa es la referida a cuáles son las jurisdicciones del exterior y las “estructuras complejas o de menor transparencia” aludidas en el punto 7.2. Por las razones expuestas, serían saludables algunas precisiones para el mejor cumplimiento de la Nueva Comunicación.



Por MARTÍN
ZAPIOLA GUERRICO,
titular de Zapiola
Guerrico y
Asociados

Litigar en beneficio de todos

Dos experiencias de éxito ligadas a la transparencia y la inclusión.

Nuestro estudio comenzó a vincularse con la actividad profesional *pro bono* hace varios años, actuando siempre dentro del marco de la Comisión de Trabajo Pro Bono del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires. Por las características del estudio -envergadura chica/mediana y una marcada orientación al litigio y a la negociación-, nos inclinamos a tomar casos de litigio estratégico con impacto en cuestiones de interés público.

Tuvimos dos experiencias que resultaron particularmente enriquecedoras porque implicaron trabajar en equipo con otro estudio o profesionales que no integraban nuestra organización.

El primero de esos casos fue una acción de amparo contra el Senado de la Nación, para que diera cumplimiento a la Ley de Ética Pública y permitiera el acceso a las declaraciones juradas patrimoniales de sus miembros. Nuestro cliente *pro bono* era la Fundación Poder Ciudadano, que había solicitado infructuosamente el acceso a tal información por la vía administrativa y trabajamos el caso con el Estudio Pérez Alati, también integrante de la Comisión.

El amparo tuvo sentencia favorable en ambas instancias y constituyó un valioso antecedente para que se requiriera el cumplimiento de la ley en otros sectores del Estado.

En lo personal -y hacia el interior de nuestra organización- esta actividad *pro bono* tuvo distintos efectos beneficiosos:

- Tuvimos una muy buena experiencia de trabajo en equipo con integrantes de otro estudio jurídico, donde cada organización aportaba sus fortalezas al manejo del caso.
- El interés público involucrado facilitó un intercambio más humilde y colaborativo entre los profesionales (los abogados a veces tenemos un ego complicado) y ello facilitó el éxito del emprendimiento.
- El resultado obtenido fue un buen aporte a la “autoestima” profesional de los involucrados. Pudimos encarar un tema sobre el cual no

teníamos una particular *expertise* previa y -en base a una fuerte motivación, habilidades jurídicas más genéricas y un buen trabajo en equipo- pudimos salir airoso: un claro ejemplo del efecto “empoderador” del trabajo *pro bono*.

El segundo caso es más reciente y consistió en una acción judicial colectiva contra el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para exigirle el cumplimiento del cupo laboral para personas con discapacidad establecido por la Constitución local. En esta ocasión nuestro cliente *pro bono* era otro abogado de la Comisión -el Dr. Santiago Barilá- quien, luego de llevar adelante acciones individuales que sentaron valiosos precedentes jurisprudenciales, decidió que había llegado la hora de encarar una acción colectiva para procurar una solución más integral al problema. Debido al esquema amplio de legitimación activa que prevé la Constitución porteña para casos “en que se vean afectados derechos o intereses colectivos”, nuestro colega contaba con legitimación para accionar por su sola calidad de habitante de la ciudad, aún cuando no padecía ninguna discapacidad.

Durante el trámite del caso soportamos variadas resoluciones judiciales desfavorables, pero finalmente obtuvimos una contundente sentencia definitiva que -a mi modo de ver- marca un antes y un después para esta problemática en el ámbito público porteño.

También en este caso el trabajo *pro bono* tuvo efectos muy positivos para nosotros.

Por la complejidad y duración del juicio -recorrió todas las instancias ordinarias y extraordinarias del fuero local- involucró a distintos abogados de nuestro Estudio y todos tuvieron la posibilidad de aplicar su habilidad y conocimientos en un tema de una dimensión y trascendencia distinta a la habitual. Creo que aprendimos mucho sobre la realidad que enfrentan las personas con discapacidad, que no sólo se traduce en sus dificultades para conseguir trabajo, sino en los aspectos más básicos de su vida diaria.

noticias breves

BRUCHOU INCORPORA SOCIO

| Bruchou, Fernández Madero & Lombardi (BFM&L) incorporó a su Departamento de Derecho Administrativo a Carlos A. de Kemmeter, abogado especialista en Derecho Administrativo y Regulatorio, y nuevo socio a cargo de dicho Departamento.



IBA EN BUENOS AIRES

| Los días 4 y 5 de septiembre se realizó en la sede del Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires la conferencia "Últimas tendencias en reestructuraciones y M&A de empresas en crisis en América Latina", organizada por el Foro Latinoamericano de la International Bar Association (IBA) y la Insolvency, Restructuring and Creditors' Rights Section (SIRC) de la IBA. La conferencia inaugural estuvo a cargo de Adolfo A. N. Rouillon, asesor legal del Banco Mundial. Entre los disertantes estuvieron reconocidos jueces y profesionales de los Estados Unidos, Brasil,

Perú, Chile, Uruguay y la Argentina.

IMAGEN, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

| La Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires organiza las "Terceras Jornadas Nacionales sobre Imagen, Comunicación y Redes Sociales", que se desarrollarán el 15 de septiembre.

Allí se propone debatir el fenómeno web 2.0 y sus desafíos desde distintos enfoques que no comprenden sólo al derecho, sino también al periodismo, a la medicina y al comercio.

En ese contexto, el director de la **revista año abogados**

analizará el uso que los profesionales del derecho hacen y pueden hacer de la web 2.0. Informes e inscripción: deconomi@derecho.uba.ar

DERECHO DEL DEPORTE

| En septiembre, la Facultad de Derecho de la Universidad Austral realizará el VII Curso Intensivo de Derecho del Fútbol Internacional. En octubre, en tanto, será el turno de las Primeras Jornadas sobre Rugby. Informes en www.austral.edu.ar

ABOGADO WING

| Agustín Gosio, abogado graduado de la Universidad Austral, recientemente campeón con los Pampas XV en Sudáfrica, fue convocado para el Mundial

de Rugby de Nueva Zelanda 2011 que comenzará en septiembre.

Agustín, wing del Newman, ingresó en la lista de 30 convocados, y será el único representante del campeonato de la URBA en la máxima cita del rugby.

DERECHO PENAL EN LA UBA

| Entre el 28 y el 30 de septiembre se realizará en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires un Congreso de Derecho Penal. Informes e inscripción en penal@derecho.uba.ar

RECURSO EXTRAORDINARIO

| La Asociación de Abogados de Buenos Aires organiza un seminario de Derecho Procesal Constitucional titulado "Recurso Extraordinario Federal. Aspectos teóricos y prácticos". El ciclo comenzará el 18 de octubre y se extenderá los martes por la tarde hasta el 8 de noviembre. Informes e inscripción en www.aaba.org.ar

CORTOS PARA ABOGADOS

| Entre el 9 y el 12 de noviembre se desarrollarán en Mar del Plata las Jornadas Deportivas Interdepartamentales para Abogados de la Provincia de Buenos Aires.

El Colegio de Abogados de La Plata (www.calp.org.ar) invita a participar en ajedrez, básquet, billar, bochas, bowling, fútbol (masculino y femenino), golf, hockey femenino, maratón

(masculino y femenino), metegol, natación (masculino y femenino), paddle (masculino y femenino), pelota paleta, pesca, pool, rugby, tenis de mesa, tiro, truco y voley (masculino y femenino), entre otras actividades.

NUEVA WEB

| El Colegio de Abogados de Córdoba reinauguró su sitio web, actualizando la información e incorporando datos de interés para la matrícula y la comunidad.

ÉTICA EN CHILE

| "Ante los medios de comunicación el abogado debe actuar con veracidad en sus aseveraciones, moderación en sus juicios y contar con el consentimiento informado o presunto de su cliente. Es contrario a la ética profesional servirse de los medios de comunicación para el elogio de sí mismo, aún a pretexto de colaborar con ellos o de defender los intereses de un cliente", dice el flamante Código de Ética Profesional del Colegio de Abogados de Chile, en vigor desde el 1° de agosto.

Entre las nuevas regulaciones se encuentran, además, aspectos relativos a la formación de clientela, deberes fiduciarios, deber de confidencialidad, secreto profesional, conflicto de funciones, conflictos de intereses y reglas relativas a cargos especiales.

SIGUE SUMANDO

| Thomson Reuters incorporó a su portfolio a la brasileña Revista dos Tribunais y así amplió su grupo de editoriales jurídicas al sumar una firma de 300

empleados y 43 sucursales. En la Argentina, la empresa es dueña de la tradicional editorial La Ley. Recientemente se hizo con el Directorio Argentino de Abogados y con Sistemas Bejerman, una de las principales firmas en desarrollo de software para empresas y estudios contables de nuestro país.

DERECHO DE LA SALUD

| Entre el 12 de septiembre y el 28 de noviembre la Carrera de Abogacía de la Universidad Maimónides organiza la Diplomatura en Derecho de la Salud, a cargo de Carlos Ghersi.

Historia clínica, información a familiares y pacientes menores de edad, medicina prepaga, relación médico paciente en el ámbito público y privado, responsabilidad de odontólogos, psicólogos, psiquiatras y residentes en salud serán algunos de los temas que se tratarán durante este ciclo. Informes e inscripción en derecho@maimonides.edu

RANKING DE ABOGADOS

| La revista Apertura publicó una nueva edición de su ranking de abogados corporativos en el número de agosto.

INGLÉS LEGAL

| Con el auspicio de **revista año abogados**, la firma de inglés corporativo InEnglish dará una capacitación para abogados y estudiantes de derecho el 15 de septiembre en la Universidad de Palermo. Más información en training@inenglish.com.ar

La abogacía se suma a la gestión de la

LA CALIDAD



Por
MARTÍN
RAFAEL YMAZ
VIDELA

Socio gerente y responsable del Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO 9001:2008, de aplicación a toda la actividad del Estudio Ymaz Abogados S.R.L.¹

En el mundo empresarial, cada vez más se observa a los estudios jurídicos como una unidad de negocio productiva y beneficiosa, o como una empresa en la cual es factible invertir.

Así, los estudios jurídicos son permeables a los principios, pautas y recaudos empresariales.

Ello queda demostrado con la tendencia mundial de permitir a las principales firmas cotizar en bolsas locales, como ya ocurre en Australia y en Inglaterra.

A nivel nacional, son cada vez más los estudios que adoptan estructuras jurídicas comerciales, como sociedades de responsabilidad limitada o consorcios de cooperación y hasta sociedades anónimas.

En esa tendencia se enrola la aplicación de los sistemas de gestión de calidad al ámbito jurídico.

El quinto ejemplo que brinda el Comité Técnico ISO/TC 176 -responsable del desarrollo y mantenimiento de las normas ISO 9000- para demostrar las bondades y la aplicación práctica de la norma ISO 9001:2008 se refiere a un estudio jurídico.

En Inglaterra, *The Law Society* estableció un parámetro propio de calidad para los estudios jurídicos denominado “*Lexcel*”. El *Lexcel*

es perfectamente compatible con los parámetros de la norma ISO 9001:2008. Su última versión, la cuarta, se tornó de aplicación obligatoria a partir del 1 de junio de 2008.

En Francia, al dictarse la norma ISO 9001:2000, versión anterior a la norma actual (ISO 9001:2008), existían diversos estudios jurídicos -incluso escribanías- certificados bajo los parámetros de la norma ISO 9002:1994 que debieron migrar a la nueva norma. Algo similar ocurrió en España.

EN LA ARGENTINA

En nuestro país, pocos son los estudios jurídicos que han seguido esa tendencia europea.

Según el Registro IRAM de Sistemas de Gestión de Calidad actualmente son solamente tres los estudios jurídicos que poseen sistemas de gestión de calidad certificados por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación.

Pero ello no implica que no existan otros estudios jurídicos con sistemas de gestión de calidad certificados, dado que el Instituto Argentino de Normalización y Certificación no es el único organismo facultado para certificar dichos sistemas, no existiendo -lamentablemente- una base de datos unificada que contenga toda la información.

Existen diversas compañías multinacionales que están debidamente registradas y facultadas para otorgar dichos certificados, que son denominadas comúnmente “certificadoras”.

Pero aun considerando a estos

¹ De acuerdo con el certificado de calidad emitido por Lloyd's Register Quality Assurance, “el Sistema de Gestión de Calidad del Estudio Ymaz Abogados es aplicable a diseños de soluciones jurídicas, asesoramiento y litigios en derecho administrativo, derecho empresarial, protección de inversiones extranjeras y materias conexas, incluyendo liderazgo de equipos de trabajo, intervención y seguimiento de contrataciones complejas, recurso extraordinario, arbitrajes”.

estudios jurídicos, es escasa la cantidad de despachos argentinos con sistemas de gestión de calidad certificados.

La norma ISO 9001:2008 se aplicó también al Poder Judicial, en el ámbito nacional, provincial y federal. Según el Registro IRAM de Sistemas de Gestión de Calidad, actualmente tienen sus sistemas certificados cinco juzgados nacionales, uno federal, otro provincial, una sala de una cámara de apelaciones de la justicia nacional y una cámara de apelaciones de la justicia federal. Pero, como ya hemos dicho, a ese registro hay que adicionarle aquellos tribunales que poseen sistemas de gestión de la calidad certificados por alguna compañía certificadora. Tendencia que también se trasladó a las distintas reparticiones públicas tanto nacionales, provinciales como municipales, e incluso, a tribunales de cuentas, organismos de control, despachos de senadores y concejos deliberantes, entre otros.

NORMAS

La norma ISO 9001:2000, versión anterior a la norma actual (ISO 9001:2008), fue la fusión de tres niveles -establecidos en las normas ISO 9001:1994, 9002:1994 y 9003:1994- en uno solo, con el énfasis en la búsqueda de la satisfacción del cliente, la orientación a los procesos, la determinación de índices, la mejora continua, las comunicaciones y la consideración del ambiente físico y humano de una organización.

La norma ISO 9001:2000 redujo significativamente los requisitos de documentación y estableció menos preceptos que la versión de 1994. Permitió una mayor flexibilidad a la organización en cuanto a la forma que escoge para documentar su sistema de gestión de la calidad, lo que posibilitó que cada organización desarrolle la mínima cantidad de documentación necesaria a fin de demostrar la planificación, operación y control eficaces en sus procesos y la implementación y la mejora continua de la eficacia de su sistema de gestión de calidad.

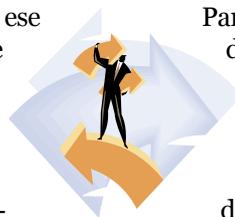
La norma ISO 9001:2000 fue

modificada en 2008, creándose así su cuarta versión, la norma ISO 9001:2008, que es la actualmente vigente y aplicable a los sistemas de gestión de calidad.

Hay tres etapas esenciales en toda gestión, consistentes en la planificación, el control y la mejora. Y es en base a dichas etapas que todo sistema de gestión de calidad analiza cualquier proceso en sus cuatro momentos: planificación o *planning*; ejecución o *development* o *do*; medida y seguimiento o control o *check*, y mejora para la mejora o *action* o *act*.

El ciclo para la mejora previsto en la norma consiste en planificar, hacer, verificar y actuar, y todo proceso es analizado en el marco de ese ciclo, que es comúnmente llamado PHVA.

En forma más genérica, la norma ISO 9001:2008 se encuentra abarcada por ocho prin-



del desempeño eficaz del sistema. Como todos los sistemas, o mejora o pierde su eficacia, pero nunca permanece estático por mucho tiempo. Al adoptarse la norma ISO 9001:2008 es obligatorio realizar un esfuerzo constante por lograr la satisfacción del cliente y por mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad instaurado en la organización.

La mejora continua es un proceso para incrementar la eficacia de la organización en aras de cumplir con la política y objetivos de la calidad, requiriendo la norma que se planifique y se gestione los procesos necesarios para la mejora continua del sistema de la gestión de calidad.

Para ello, la retroalimentación de la satisfacción o insatisfacción del cliente por los resultados de los procesos abarcados por el sistema de gestión de calidad, es un elemento esencial

Incremento de la confianza del cliente, de la eficacia y de la eficiencia, beneficios que vienen con las ISO.

cipios de gestión de calidad: organización enfocada al cliente; liderazgo; participación del personal; enfoque basado en los procesos; gestión basada en sistemas; mejora continua; toma de decisiones basada en hechos, y relación mutuamente beneficiosa con el proveedor.

Según la norma ISO 9001:2008 toda organización deberá establecer, documentar, implementar, mantener y mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad.

La mayoría de los usuarios de la norma ISO 9001:2008 han destacado la obtención de beneficios cuantificables en el proceso de aplicación de los requisitos de la norma a sus operaciones en un lapso relativamente breve. Estos beneficios iniciales son debidos generalmente a las mejoras en la organización y en la comunicación interna.

Dichos beneficios tienen que acentarse mediante una auditoría interna y una revisión por la dirección

para el proceso de mejora continua del sistema.

Los posibles beneficios que una organización puede obtener con un sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008 pasan por la oportunidad de integrar el sistema de calidad para soportar y conducir el desempeño operacional; el incremento de la confianza del cliente; el incremento de la eficacia y eficiencia; la reducción de los riesgos de responsabilidad; una mejor capacidad para entender lo que realmente quiere el cliente; un mejor enfoque hacia las peticiones reales que afectan a la calidad del producto; una forma más eficiente y efectiva de gestionar los temas de calidad y las conexiones con el cliente, y un sistema sencillo que, al estar orientado hacia los procesos, es más claro para el personal y genera más información para ayudar a mejorar la gestión.



Por GABRIELA COLOMBO. Abogada. Magíster en Derecho y Economía.

No publicitarás la prostitución... ¿y?

El Decreto PEN 936/2011 a la luz del análisis económico del derecho.

El llamado Rubro 59 ya no es lo que era. El Decreto PEN 936/2011 prohibió la difusión de avisos que ofrezcan servicios sexuales o soliciten prestadores de dichos servicios, con el mentado fin de prevenir la trata de personas y eliminar una de las formas de discriminación contra las mujeres.

Como era previsible, la norma disparó la polémica en los ámbitos más diversos y ya fue cuestionada judicialmente por el diario Río Negro, invocando el derecho a la libertad de expresión y avizorando, es de suponer, la reducción de sus ingresos publicitarios.

Antes de continuar, propongo dejar a un lado cualquier juicio moral que se tenga sobre la prostitución, y centrar la atención en el acuerdo de voluntades por el cual una persona con capacidad para contratar presta servicios sexuales a otra, igualmente capaz, a cambio de una prestación onerosa. Este ejercicio no pretende restar valor a ningún juicio moral ni mucho menos desconocer que, en innumerables casos, la prostitución dista de ser una práctica voluntaria, ejercida por personas que actúan con discernimiento, intención y libertad (DIL).

Mi propuesta es repensar la norma desde la perspectiva del análisis económico del derecho, haciendo foco en el mercado de la prostitución donde los servicios sexuales se brindan voluntariamente entre personas capaces. Mirando el mercado en detalle es posible identificar varios sub-mercados: la prostitución en la vía pública, en el domicilio de la o el proveedor de servicios, en burdeles o sitios similares y la prostitución “de lujo” brindada por “escorts”. Cada uno de ellos tiene características particulares en cuanto a los sujetos intervinientes, a la información disponible y a las externalidades que producen.

En diferente medida, cada uno de esos sub-mercados produce externalidades negativas tales como la propagación de enfermedades de transmisión sexual, los delitos asociados a la

prostitución (ej. lesiones, abusos, violaciones, robos), la devaluación de los inmuebles ubicados en las “zonas rojas”, los escándalos y ruidos molestos, y -cruzando la barrera demarcada por el DIL- la trata de personas y la prostitución infantil. Una premisa básica del análisis económico del derecho afirma que, cuando existen externalidades negativas, la regulación se vuelve necesaria para que aquellas sean internalizadas por quienes las provocan, y no se vuelvan un costo social. Si aplicamos esta lógica al mercado de la prostitución, deberíamos concluir que resulta necesario regularlo en función de las particularidades de cada sub-mercado, de modo tal que la regulación sea eficiente y efectiva. Al respecto, existe un abanico de alternativas que va de la criminalización de todos los sujetos participantes (así en algunos estados de Estados Unidos y en Japón), la criminalización del cliente y del intermediario (como en ciertos países nórdicos), y la legalización de la prostitución (a la que suele añadirse medidas tales como la zonificación, requisitos de licencia o habilitación, controles sanitarios, laborales, impositivos, etc., como en Holanda o Alemania).

Por supuesto, también existe la alternativa de mantenerse en un limbo jurídico. La Argentina, a nivel nacional, escogió esta opción.

Consecuencia: no se resuelve ninguna de las externalidades negativas asociadas a la prostitución, que terminan conformando un costo social.

¿Qué rol juega el Decreto PEN 936/2011 en este escenario? Incrementa el costo de acceso a la información sobre el mercado de la prostitución en su conjunto, pero no impide que circule (¿es posible en la era digital?). También incrementa el costo burocrático que representa el monitoreo y control del cumplimiento de la norma.

En suma, eleva más aun los costos sociales vinculados con la prostitución, sin dar una respuesta efectiva y eficiente a las externalidades reales que se deberían resolver.

“Saber de Leyes no es saber derecho”



Por MARTÍN HEVIA
Director de la Carrera de Abogacía
de la Universidad Torcuato Di Tella

En su Fragmento Preliminar al Estudio del Derecho, Juan Bautista Alberdi escribió: “Saber de Leyes no es saber derecho”.

Esta famosa frase de Alberdi captura el espíritu de la carrera de Abogacía de la Universidad Torcuato Di Tella, una carrera pensada para estudiantes determinados a ejercer el liderazgo profesional, empresarial, político y social de nuestro país. En efecto, ellos sobresalen por su desempeño exitoso en el Poder Judicial, en organismos gubernamentales, en estudios jurídicos y en ONGs.

Son abogados preparados para enfrentar los problemas profesionales que acarrea la globalización económica, el auge de las tecnologías de la información y la necesidad de interactuar con profesionales de otras áreas, desde economistas y contadores hasta politólogos o diplomáticos.

Su formación les permite adaptarse rápidamente a los cambios legales constantes y a las exigencias de trabajos profesionales en el extranjero o que requieren conocimientos

de derecho comparado.

El prestigio de la carrera está cimentado en nuestro cuerpo de profesores, único en el país, compuesto por investigadores reconocidos internacionalmente por sus publicaciones en las mejores revistas científicas del mundo, así como por los más prestigiosos magistrados, litigantes, negociadores y funcionarios públicos, que aportan una perspectiva profunda de la práctica profesional de la abogacía.

Este prestigio se transmite a nuestros graduados, cuyos títulos tienen un reconocimiento nacional e internacional inigualable que abre oportunidades y contactos que incrementan exponencialmente las perspectivas de desarrollo profesional.

Perfil docente

La Escuela de Derecho de la Universidad Torcuato Di Tella es un centro de docencia e investigación avanzada en ciencias jurídicas que se concentra en estudios teóricos interdisciplinarios y casuísticos. Su producción científica trasciende las fronteras nacionales y se canaliza en editoriales como Cambridge University Press y Oxford University Press, y en journals como Chicago-Kent Law Review, Harvard Journal of Law and Public Policy, New Criminal Law Review, Fordham Journal of Banking and Financial Law, Law & Philosophy, entre muchos otros.

Los profesores de la Escuela enseñan e investigan en universidades extranjeras líderes, como la London School of Economics, University of Toronto, University of San Diego y Columbia University.

En suma, el abogado ditelliano no “recita” el derecho vigente, sino que analiza problemas, propone soluciones, crea argumentación convincente y rigurosa, y la expresa oralmente y por escrito con claridad, concisión y buen estilo.

Nuestros graduados son el fiel reflejo de que estudiar derecho en Di Tella es una experiencia intelectual y personal única, que se tiene una sola vez, pero cuyos beneficios se perciben toda la vida.

Plan de estudios

El plan de estudios de la carrera de Abogacía en la UTDT es flexible e interdisciplinario: combina materias obligatorias y optativas tanto en derecho como en derecho y economía, filosofía clásica y contemporánea, finanzas, historia y ciencia política.

El plan de estudios está dividido en dos partes.

En los primeros tres años, los estudiantes cursan el Ciclo Fundamental compuesto por 24 materias obligatorias.

En 4to y 5to año, cursan el Ciclo Superior con materias optativas. Allí delinean su especialización.

CUESTIÓN DE TAMAÑO

Por Gabriela Tomassoni

Al momento de cargar la portátil por los Tribunales, se plantea la disyuntiva por la oferta existente. Saber que las diferencias pueden significar el éxito de la compra, no es un dato menor. Llegar al comercio sin saber cuál brinda mejores prestaciones para el uso que le vamos a dar, ya no es una opción. Las *netbooks* son una buena salida si no se necesitan demasiadas prestaciones. Son generalmente livianas y de pantallas pequeñas (hasta 11"). También tienen menor capacidad de procesamiento que las *notebook*, aunque resultan ideales para quienes usan mayormente procesadores de texto o de cálculo y navegación en Internet. La falta de lectora de DVD supone para algunos una complicación. Las *notebooks*, en tanto, van sumando cada vez más potencia y ya es normal encontrar grandes procesadores incluidos en estas portátiles. Las hay de pequeño, mediano y gran porte, con discos de hasta 750Gb. Las innovaciones en cuanto a las pantallas de LED y los discos de estado sólido han hecho que perdieran parte de su peso, y hoy las hay de 1,3 kgs.



Toshiba NB505 - SP0111L ↑

Se diferencia de otras netbooks gracias a sus 2Gb de RAM, un disco duro de 250Gb y Windows 7 Starter Edition. Además, cuenta con una pantalla LCD TruBrite de 10.1", teclado completo y batería de 6 celdas que ofrece de 8 a 9 horas de duración.



↑ Sony Vaio VPCYB15AL

Tiene un diseño compacto y delgado e incorpora procesador AMD Dual-Core E-350 con tarjeta gráfica AMD Radeon™ HD 6310, salida HDMI y una pantalla LED Backlit de 11.6". Incluye Windows 7 Home Premium original.



↑ EXO Smart 2011

Incluye procesador Intel Core de segunda generación, cuenta con salida HDMI, posee una textura moderna con una terminación en un imponente color negro brillante y teclado soft touch. Puerto USB 2.0 y 3.0; pantalla LED 14.1" HD; DVDRW y CARD READER; Wi-Fi; Windows 7 original, Office 2010 Starter y ESET NOD32 Antivirus.

↓ Samsung RF510

Notebook con Core i5, reproductor de Blu-Ray y placa de video independiente NVIDIA GeForce GT 330M HD de 1Gb gDDR3 con tecnología OPTIMUS. Pantalla LED HD de 15.6", teclado con sección numérica independiente.

Puertos USB 3.0 y Bluetooth 3.0

El procesador Intel Core i5 asigna automáticamente la capacidad donde más se necesita, ya sea creando un vídeo HD, editando fotos o jugando.



Todos los abogados son iguales



La mayoría de la gente cree eso.
Nosotros sabemos que no.

Elaboramos e implementamos
estrategias de marketing jurídico
para diferenciar y posicionar
a nuestros clientes
desde hace más de seis años.

- Estudios de mercado.
- Estrategias de posicionamiento on line y off line.
- Piezas de comunicación externa.
- Desarrollos digitales.
- Planes de comunicación interna.

Artículo Uno

MARKETING JURÍDICO

Estos son los Campeones

Premiaron a los ganadores del Torneo Interestudios Jurídicos. En los próximos días, comienza la nueva temporada.



Juan Harilaos, ganador del premio al jugador representativo de Interestudios Jurídicos

Durante los últimos cuatro meses se disputó una nueva edición del Torneo Interestudios Jurídicos, evento que tuvo un final de fiesta, en la que se premió a los equipos ganadores.

En la primera mitad del año se vivió una temporada a puro fútbol, protagonizada por más de

20 equipos que dejaron el alma en la cancha en busca de la gloria. El ganador, sin embargo, fue uno sólo: Marval O'Farrell & Mairal, equipo que bajo la capitanía de Alejandro Muñoz dejó al poderoso escuadrón de Barilati en el segundo puesto.

El torneo dejó no pocas sorpresas. Entre ellas, la caída de Llerena & Asociados en cuartos de final y la gran campaña de Bulló, Tassi, Estebenet, Lipera, Torassa Abogados, de la mano de su capitán Francisco Fígari.

El fútbol femenino también tuvo su espacio y, como siempre, un gran protagonismo.

Durante todo el torneo hubo una marcada diferencia por parte de las chicas de Marval O'Farrell & Mairal para con el resto. Sin embargo, en la final las jugadoras de Bulló, Tassi, Lipera, Estebenet, Torassa Abogados dieron el batacazo y se quedaron con la victoria. Si bien esos dos equipos mostraron el mejor fútbol, conjuntos como el de Cárdenas, Di Cio,



El equipo de Marval, O'Farrell & Mairal

Romero & Tarsitano, y Murray, Anguillesi, Guyot, Rossi y Siritto de Zavalía se encuentran en un buen momento y pueden sorprender en las próximas competencias.

DESTACADOS

Los participantes más destacados del torneo masculino fueron los goleadores Tomás Ugarte (Allende & Brea) y Adrián Rasquetti (Bulló), máximos artilleros en sus respectivas categorías.

Por su parte, Juan Harilaos (Sáenz Valiente & Asociados) se llevó el **premio auno abogados** por su apego a los valores del Torneo



Integrantes del subcampeón, Barilati, premiados en la fiesta



Las chicas de Bulló festejaron otro campeonato



Manzini, García Sáenz, Lombardi y Pinto, en el partido Bruchou vs Llerena.

Interestudios, como buen deportista, respetuoso con sus compañeros y rivales.

A mediados de este mes comenzarán los torneos y se volverán a vivir viejas emociones.

Con el probable regreso del equipo de Pérez Alati, Grondona, Benítez, Arntsen y Martínez de Hoz (h), este segundo cuatrimestre promete dar espectáculos de lujo.

Y es que no sólo se respirará fútbol en esta instancia: el tenis tendrá un torneo que se disputará en el Vilas Raquet.

En octubre, en tanto, se podrá disfrutar de una fecha de golf destinada a quienes aman este deporte de precisión y talento.

Ya son muchos los que comienzan a calentarse. Nadie se quiere quedar en el banco de suplentes.

TORNEO **INTERESTUDIOS** **JURIDICOS**

agradece a los sponsor que lo acompañaron en 2011
y a todos los abogados, abogadas y estudios que participan en cada una de sus competencias.



Tiempo libre



Escapadas: Tandil

A 360 km de Buenos Aires, Cabañas Las Hadas de la Sierra (Tandil) cuenta con una cabaña y una casa para alojamiento semanal, quincenal o mensual, decoradas con estilo campestre, dando un marco ideal para el relax. Con un gran espacio verde y gran variedad de pájaros que crean una sinfonía de sonidos naturales, posee una inolvidable vista a las sierras en un entorno de tranquilidad y energía a la vez. Este establecimiento, que acepta mascotas, cuenta con todas las comodidades incluyendo piscina, hogar y estacionamiento propio.

Más información en
www.lashadasdelasierra.com.ar



Cocina gourmet: Chila

Chila propone experimentar un momento mágico combinando una recepción y cálida bienvenida, con una atención personalizada y la invitación y recomendación especial de su cheff ejecutiva, con platos delicadamente diseñados para paladares exigentes. Apasionados por la experiencia gourmet, en Chila ofrecen una carta de autor con orientación francesa, cava propia y salón privado para reuniones.

Para empezar a disfrutar, ingrese a
www.chilaweb.com.ar



Vinos: En Palermo Hollywood

Experiencia del Fin del Mundo es el restaurante que la bodega del mismo nombre tiene en Palermo Hollywood, con una colección de sus más preciadas obras vitivinícolas. Recientemente, Michel Rolland, probablemente el enólogo más reputado del planeta y asesor de la bodega argentina, se acercó hasta sus mesas para compartir botellas y opiniones. Además, presentó allí sus nuevos cortes.

Para ir despertando los sentidos, ingrese en
www.bodegadelfindelmundo.com



FOUR SEASONS HOTEL

Buenos Aires

SABEMOS QUE SU EVENTO ES MUY IMPORTANTE.
POR ESO QUEREMOS QUE SEA PERFECTO.



COFFEE BREAKS - ALMUERZOS - COCKTAILS - CENAS

RESERVAS E INFORMES: TEL: 4321-1526 - 4321-1762

MAIL: CATERING.BUE@FOURSEASONS.COM

AHORRÁ YA, DIGITALIZÁ Y ORGANIZÁ TUS DOCUMENTOS.



Escáner Epson WorkForce GT-S50

- Alimentador automático de documentos (75 páginas)
- Velocidad máxima 25 PPM / 50 IPM
- Tecnología ReadyScan LED (eco-amigable, libre de mercurio)
- Escanea ambos lados en una sola pasada
- USB 2.0
- Software de gestión documental incluido



Escáner Epson WorkForce GT-1500

- Alimentador automático de documentos (40 páginas)
- Velocidad máxima 20 PPM
- Tecnología ReadyScan LED (eco-amigable, libre de mercurio)
- USB 2.0
- Software de gestión documental incluido

PERFORMANCE EN TU NEGOCIO.

www.latin.epson.com

*ppm: páginas por minuto.
*ipm: imágenes por minuto

EPSON[®]
EXCEED YOUR VISION