REPORTAJE

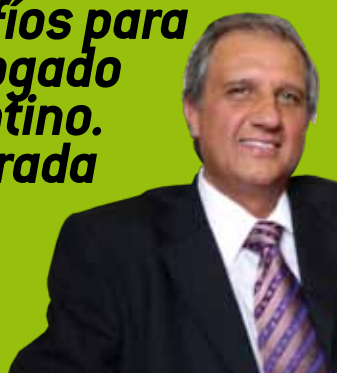
Roxana Kahale: *gestión del estudio con un uso eficiente de los recursos*

ABOGADOS INTERNOS

Marcelo Gobbi cuenta cómo trabaja Legales en el Grupo Telefónica

POR LOS COLEGIOS

Desafíos para el abogado argentino. La mirada de la FACA



1 UNO

ABOGADOS

Año 2 | Nro. 5 | Marzo 2012

$ 25.- en toda la Argentina

INFORME ESPECIAL

Publicidad de Abogados: *Qué se hace y qué se puede hacer*

Penalistas unidos

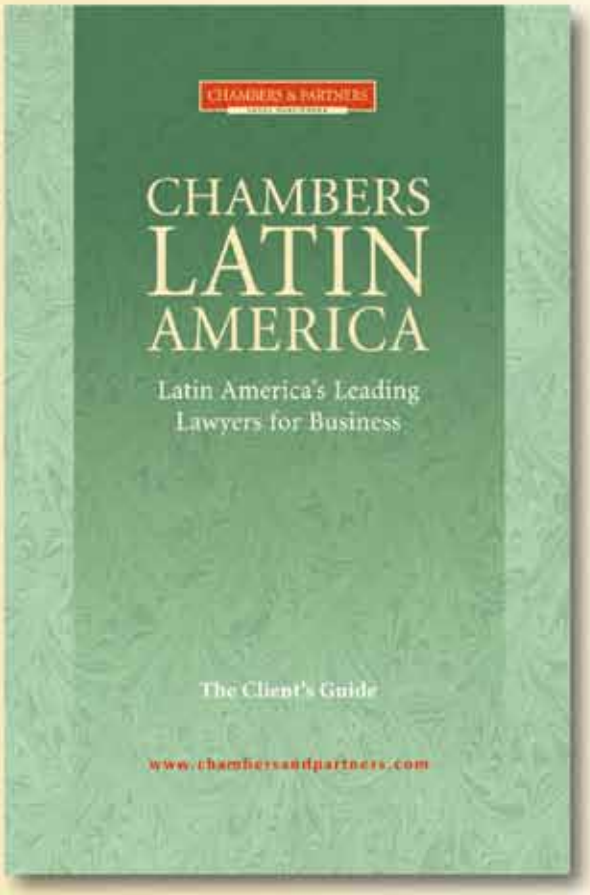
Los socios del Estudio Durrieu hablan del trabajo en equipo entre penalistas. Claves del éxito.

ISSN: 1853-7405

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

LEX-DOCTOR

SISTEMA DE GESTIÓN JURÍDICA

El sistema líder para la gestión de Despachos Jurídicos y asesorías de Empresas

Lex-Doctor está catalogado como el producto de su naturaleza más difundido en toda América Latina, adaptándose al procedimiento de todos los fueros y jurisdicciones; tal es así, que existen usuarios licenciados en más de 1.000 ciudades de toda la región, superando los 50.000 puestos de trabajo operativos.

Soluciones ON-Line para la administración de Carteras Tercerizadas de Causas

Diseñado para corporaciones que posean su cartera de expedientes tercerizada en asesorías jurídicas externas, como ser el caso de Bancos, Compañías de seguros, entidades financieras, y otras corporaciones que se encuentran frente a la necesidad de tercerizar sus causas, ya sea por razones de volúmen de datos, geográficas o jurisdiccionales.

Lex-Doctor y sus aplicaciones WEB para la informatización global de Poderes Judiciales

La línea de productos de segmento, permiten tanto la informatización de una oficina judicial independiente, como la completa informatización de Poderes Judiciales completos, abarcando la gestión de causas, la publicación de expedientes para consulta en línea y en tiempo real, el pase total o parcial de información de causas entre organismos, la notificación electrónica con firma digital y mucho mas.

Nuevo sistema WEB para la gestión de Registros Inmobiliarios

Especialmente diseñado para la administración integral y registro seguro de los datos sensibles que controla y maneja un Registro de Propiedad Inmueble, administrando toda la información necesaria y requerida por la normativa legal vigente, con tecnología de última generación, escalable y adaptable a las necesidades de cada organismo.

ADQUIÉRALO AHORA

Contáctese con su distribuidor habitual o llámenos al
011-4373-8030

Compra ON-LINE ingrese a
www.lex-doctor.com

SISTEMAS JURÍDICOS S.R.L.
Lavalle 1675 6° Cap. Fed. (C1048AAN)
Tel: 4373 8030 • Fax: 4371 0812
E-mail: ventas@lex-doctor.com

www.facebook.com/lexdoctor
www.twitter.com/lexdoctor

SUDESTE
restaurant

Av. Tiscornia 960 -Bajo de San Isidro / Tel.: 4742 7694
Miércoles y Jueves 20% de descuento previa reserva.
Buscanos en Facebook: ***sudeste-restaurant***

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

STAFF

Dirección y edición:
ARIEL ALBERTO NEUMAN
Dirección de arte, diseño y diagramación:
ALFREDO VERONESI
Colaboran en este número:
LISANDRO ALLENDE, CARLOS CASTRILLO, NATALIA GIMENA DE DIEGO, ESTEBAN MAZZUCCO, MARTÍN MONCAYO VON HASE, JULIO CÉSAR RIVERA (H), EDUARDO ROMERO, JUAN VICENTE SOLA, FLORENCIA STERO Y ALEJANDRO VEGA.
Fotografía: ANDRÉS BLASINA (entrevistas Durrieu y Gobbi).
Colaboración especial: JAIME FERNÁNDEZ MADERO.
Ilustración: KLINKO.
Departamento comercial: MARÍA TOMASSONI.
Imprenta: LA IMPRENTA WINGORD S.A.
Mendoza 1244, Tigre, Pcia. de Buenos Aires.
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 2 – Número 5
Marzo de 2012
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
Tucumán 695 2º A, 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. Luís 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

EL PARADIGMA DE LA GESTIÓN

Hace tiempo que el título de abogado no alcanza. La actualización permanente se ha convertido en una necesidad, producto de los cambios en el complejo entramado legal, económico, cultural y social que nos toca vivir.

Saber derecho no es lo mismo que ser un buen profesional. No es igual a tener un estudio jurídico de éxito –entendiendo por tal uno que sea sustentable–, ni equiparable a la idea de clientes satisfechos con problemáticas resueltas.

Saturación de la oferta de servicios jurídicos, competencia feroz por conseguir clientes, necesidad de abordar otras áreas del conocimiento para ser competitivos y una nueva forma de gestión del trabajo y de la profesión son algunas de las novedades a las que nos enfrentamos.

Del escritorio tapado de papeles a la mesa impoluta en la que sólo hay un ordenador, del trato distante con los empleados a la igualdad de relacionamiento que plantea la generación Y, del respeto social por el "Doctor" a ser parte de una de las profesiones con peor imagen pública, el cambio que se plantea es radical.

En las próximas páginas, primeras de este segundo año de esta revista que intenta aunar a los abogados bajo un mismo paraguas, damos cuenta de cómo esos desafíos se pueden transformar en oportunidades.

Los invitamos a sumarse, a compartir inquietudes y experiencias en este nuevo paradigma.

Intentaremos, juntos, seguir aportando principios de respuestas a todas las preguntas.

Ariel Alberto Neuman
Director

CONTENIDO

Publicidad de Abogados
Cómo darse a conocer y posicionarse en el mercado.
pág. 8

Qué se hace y qué se puede hacer. Conductas sancionables y sancionadas. Las diferencias con los mercados anglosajones. Creatividad, un espacio para crecer.

Pág. 14
ACC
Abogados internos de empresas
por Esteban Mazzucco

Pág. 15
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
Tan fácil como preguntar

Pág. 19
Noticias breves
Servicios CPACF

Pág. 20
MANAGEMENT & ORGANIZACIONES
La cultura en los estudios jurídicos: Entre Zeus y Dionisio
por Jaime Fernández Madero

Pág. 22
OPINIÓN
Perspectiva laboral y cambio de paradigma
por Natalia Gimena De Diego

Abogados que trabajan de Abogados

Marcelo Gobbi cuenta cómo es gestionar legales en una mega empresa.

pág. 16

El Director de Asuntos Jurídicos del Grupo Telefónica revela cómo definen los temas que se llevan interna y externamente. Qué buscan en sus asesores y qué rechazan.

Penalistas Unidos

Hernán Munilla Lacasa, Justo Lo Prete y Roberto Durrieu (h).

pág. 26

Tres de los socios del Estudio Durrieu cuentan cómo se gestiona un equipo de abogados penalistas. El marketing, el posicionamiento y el vínculo con los clientes.

Uso eficiente de los recursos y la gente

Reportaje a Roxana Kahale, titular de Kahale Abogados.

pág. 34

La abogada explica cómo es la dinámica de trabajo y la capacidad de respuesta de su equipo de profesionales. La importancia del liderazgo.

Pág. 23
SONDEO
Imagen de la Justicia

Pág. 24
MKTJ
Los Estudios Jurídicos y los newsletters digitales
por Alfredo Veronesi

Pág. 32
PANORAMA JUDICIAL
Descubriendo qué es la Gestión Judicial
por Florencia Stero

Pág. 36
POR LOS COLEGIOS
Incumbencias, Roles y Capacitación

Pág. 38
OPINIÓN LEGAL
Ley de Tierras
por Lisandro Allende

Pág. 39
MIRADA LEGAL
Arte y libertad de expresión
por Julio César Rivera

Pág. 40
OPINIÓN
Naufragio del Crucero
por Alejandro Vega

Pág. 41
Esto dicen los blawgs

Pág. 42
CSJN
Balance de Gestión

Pág. 43
ANÁLISIS
Desafíos de la Minería Argentina
por Por Carlos V. Castrillo y Martín Moncayo Von Hase

Pág. 44
OPINIÓN
¿Por qué hay que saber de economía?
por Juan Vicente Sola

Pág. 45
PERFIL UNIVERSITARIO
Abogados de la UBA

Pág. 47
OPINIÓN
Hacia un mercado de cambio sin reglas
por Eduardo Romero

Pág. 48
DEPORTES
Torneos 2012

Pág. 50
CURIOSIDADES
Comics de Abogados

PUBLICIDAD de ABOGADOS

QUÉ SE HACE Y QUÉ SE PUEDE HACER. CONDUCTAS SANCIONABLES Y SANCIONADAS. LAS DIFERENCIAS CON LOS MERCADOS ANGLOSAJONES. CREATIVIDAD, UN ESPACIO PARA CRECER.

POR ARIEL ALBERTO NEUMAN

Pocos temas hay tan ríspidos en materia de marketing de abogados como el de la publicidad. Por principio, en todos los países de América Latina hay, al menos, un código de ética profesional o una ley de ejercicio de la abogacía que regula ciertas acciones y conductas vinculadas a la comunicación, la competencia, la organización del estudio jurídico y el acercamiento a nuevos clientes.

La unanimidad de estas normas establece como prioridad la construcción de una reputación en base a la trayectoria de honradez y probidad, limitando su difusión.

Cualidades como éstas, junto a otros tantos indicadores como la reputación, la calidad técnica y la seriedad del trabajo profesional, son relativamente fáciles de observar en comunidades pequeñas, pero flaquean en lo que refiere a su conocimiento público cuando se está ante poblaciones de millones de personas con cientos de miles de oferentes de servicios legales.

"En los códigos de ética de los abogados de los países de tradición romano-germánica, el principio en materia de publicidad de los servicios es la prohibición, o al menos, la limitación de la misma", dicen las conclusiones de un estudio de los investigadores cordobeses Santiago Amietta, Sebastián Viqueira y Juan Martín Camusso, publicado a fines de 2006. Por el contrario, las normas deontológicas de los países anglosajones buscan el objetivo opuesto a las del derecho continental y privilegian las necesidades de información que tienen los clientes, se dice en el libro *Marketing de Abogados - Qué hacen y qué podrían hacer*.

En los países del *common law*, se agrega, el principio es de permisión de la publicidad, y sólo se prohíbe lo expresamente previsto, vedas que, por lo general, sólo tienden a evitar publicidades engañosas.

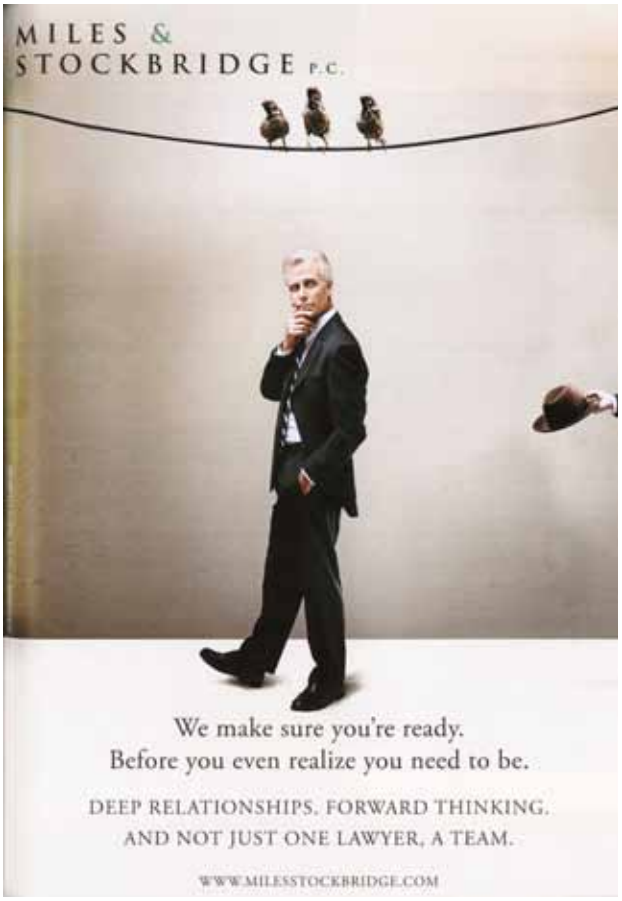
¿Qué dice?

La ley 23.187, de requisitos para el ejercicio de la profesión de abogado en la Capital Federal, dice en su artículo 10 que a los abogados les queda expresamente prohibido "publicar avisos que induzcan a engaño u ofrecer ventajas que resulten violatorias de las leyes en vigor, o que atenten contra la ética profesional".

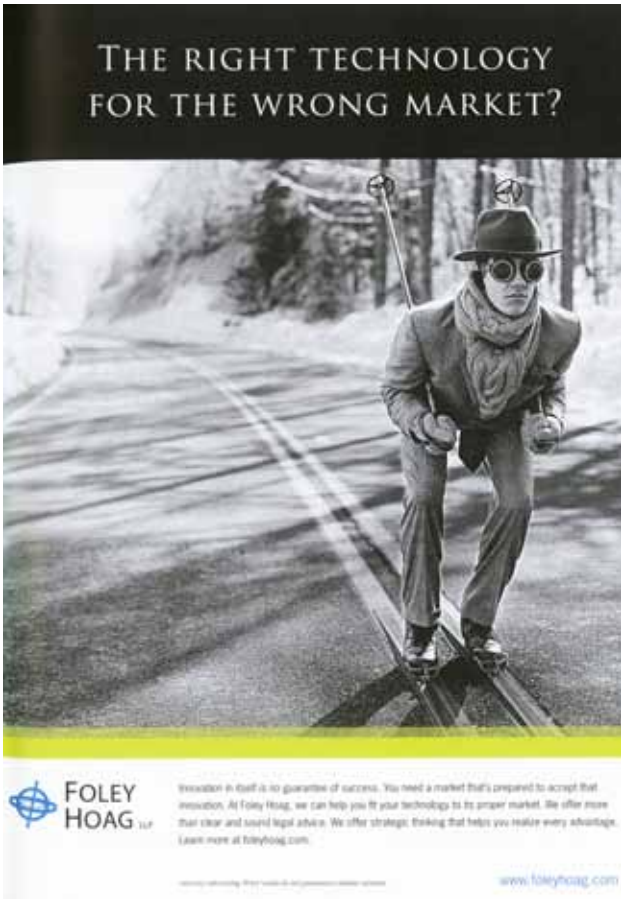
Para los interesados, la guía y formulario de denuncias puede descargarse de *http://goo.gl/JnTeu*

PUBLICIDAD

Quien hace publicidad busca, al menos, dos objetivos: uno económico (el aumento de sus ventas) y otro psicológico (modificación de algún pensamiento para favore-



Anticiparse a las necesidades del cliente, clave del anuncio de Miles & Stockbridge.



La estrategia correcta para el contexto adecuado es la apuesta que propone Foley-Hoag.

cer un consumo futuro).

La publicidad es, básicamente y por tanto, una técnica de comunicación comercial que intenta fomentar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación, o bien posicionar una marca. He ahí la gran diferencia entre la publicidad de producto y la institucional.

En lo que refiere a la abogacía, si bien hay mucho normado, poco se ha estudiado las consecuencias que sufren quienes infringen las reglas. Ernesto Repún y Héctor Muñóz dedican un apartado de su libro *Código de Ética* para analizar las particularidades de los denunciantes, denunciados y denuncias que se presentaron en la Sala III del Tribunal de Disciplina del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF) entre junio de 2000 y mayo de 2004.

Allí se observa que de los 2.036 sumarios ingresados en ese período, 882 fueron denuncias de particulares, 216 de otros abogados, 716 de oficio por comunicación del Poder Judicial, 59 de organismos administrativos y 173 por órganos del CPACF.

De ese total, se registraron 1.239 sentencias: 533 absolutorias, 366 desestimatorias y 340 condenatorias que alcanzaron a 361 matriculados.

De las 340 condenas, 86 fueron llamados de atención, 17 advertencias y 128 multas de entre USD 17 y USD 1.000, a valores de aquel entonces. Además, hubo 14 suspensiones en el ejercicio de la profesión de hasta un año.

En lo que hace a motivos de sanción, encabeza la lista la falta de pago de bono, con 73 sancionados. Siguen la falta de celo, saber y dedicación (62), y la falta de pago de la matrícula (59).

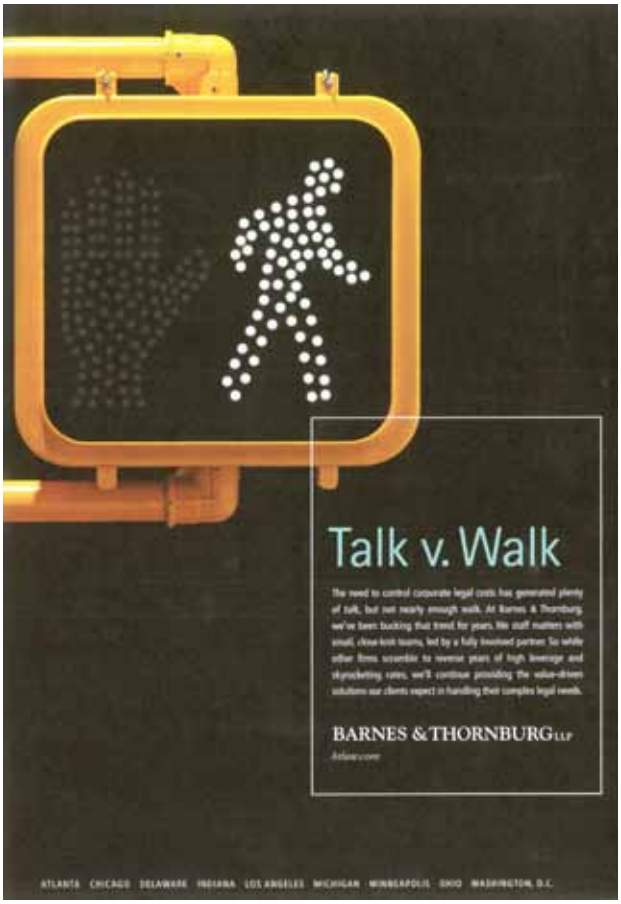
En la cola está el aprovechamiento de influencias, con dos sanciones, la captación del cliente ajeno (1) y... la publicidad (1).

En este escenario calza otro trabajo de los mencionados Amietta, Viqueira y Camusso, quienes hicieron un monitoreo sobre 604 avisos de abogados y estudios jurídicos publicados en los diarios La Voz del Interior, La Nación y Clarín, los domingos de septiembre de 2005.

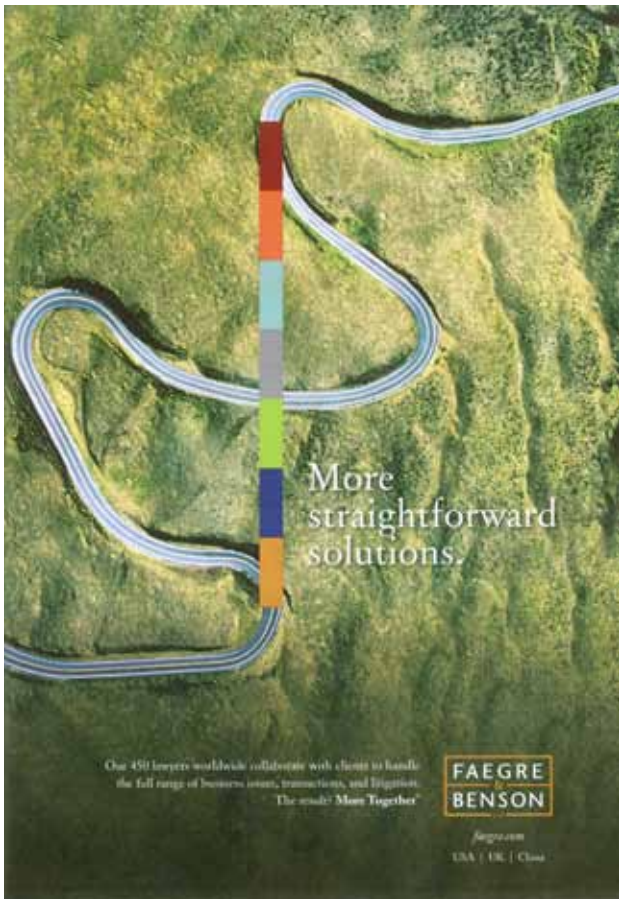
De ellos, 169 (el 28%) incurría en algún tipo de infracción en relación con publicidades de honorarios,

¿Cuánto cuesta?

- $ 312.560: página 5 del suplemento iEco del diario Clarín.
- $1.240 cm/col: un destacado en el suplemento económico del diario La Nación, día domingo. El que utilizan los estudios jurídicos suele ser de no menos de 5 cm por 2 columnas.
- $ 165 en adelante: 5.000 volantes (no incluye reparto).



¿Hablar o hacer? Barnes & Thornburg se muestra como una firma creativa y proactiva.



Directo al punto. Soluciones sin vueltas ni rodeos. Eso ofrecen los abogados de Faegre & Benson.

consultas gratuitas y facilidades de pago, mientras que otra buena proporción garantizaba resultados, algo vedado a los abogados en cualquier lugar del mundo.

TIPOS DE PUBLICIDAD

Al momento de pensar de qué hablamos cuando hablamos de publicidad, no sólo hay que limitarse al aviso tradicional. El abanico es amplio.

Hace un tiempo hojeaba una conocida revista de negocios y encontré una nota como cualquier otra (con título, bajada, foto y epígrafe), en la que hablaban abogados especializados en un tema equis, cual si fueran referentes en aquella materia.

El artículo no hubiera pasado la corrección de ningún taller de escritura ni de periodismo. La información era inconducente y los profesionales en cuestión estaban lejos de ser referentes en su campo de práctica. Se trataba de una publicidad no tradicional. Habían pagado por el espacio.

Otro ejemplo de publicidad abogadil desfila en las tandas de los programas de televisión por cable, sobre todo en los que se conocen como de prensa amarilla (peleas, asesinatos, romances truncos y otras delicias).

Aún hoy puede verse como cada dos tandas se muestra en la pantalla y en todo su esplendor una tarjeta ampliada de un estudio jurídico, ofreciendo sus servicios con el teléfono y la dirección de correo electrónico disponible para su uso inmediato.

Una modalidad también frecuente es la que se suele dar en los suplementos de economía de los diarios (los que, se supone, leen los potenciales clientes de los estudios jurídicos de empresas). En ellos se dice que se incorporará a un especialista en tal o cual rama del derecho, o que se están buscando profesionales con determinada especialización. Así una vez, otra vez, otra y otra más.

"¡Pero cuántos abogados absorbe

Sobre 604 avisos, 169 (el 28%) incurría en algún tipo de infracción en relación con publicidades de honorarios, consultas gratuitas y facilidades de pago, mientras que otra buena proporción garantizaba resultados, algo vedado a los abogados en cualquier lugar del mundo.

este estudio! ¿Será que les está yendo muy bien y que todas las consultas sobre el tema las canalizan ellos?", se tiende a creer (que no es lo mismo que saber) que piensa el lector.

Un cuarto tipo de publicidad parcialmente reconocida como tal es el famoso aviso que dice: "Cumplimos equis años comprometidos con tal rama del derecho" o "El estudio Tal & Cual anuncia la designación de Fulano De Tal como nuevo socio".

El mensaje intenta sugerir continuidad, experiencia, solidez, crecimiento, existencia.

Un caso más: la entrega de tarjetas o folletos en la vía pública a todos los paseantes, o la pegatina de volantes en los asientos de motos y bicicletas, ofreciendo asesoramiento en caso de accidentes.

En los últimos años, no está de más decirlo, aparecieron los avisos virtuales, principalmente adwords -https://adwords.google.com- y banners en sitios de alto tránsito, como Facebook y los de los medios de comunicación.

QUÉ SE HA DICHO

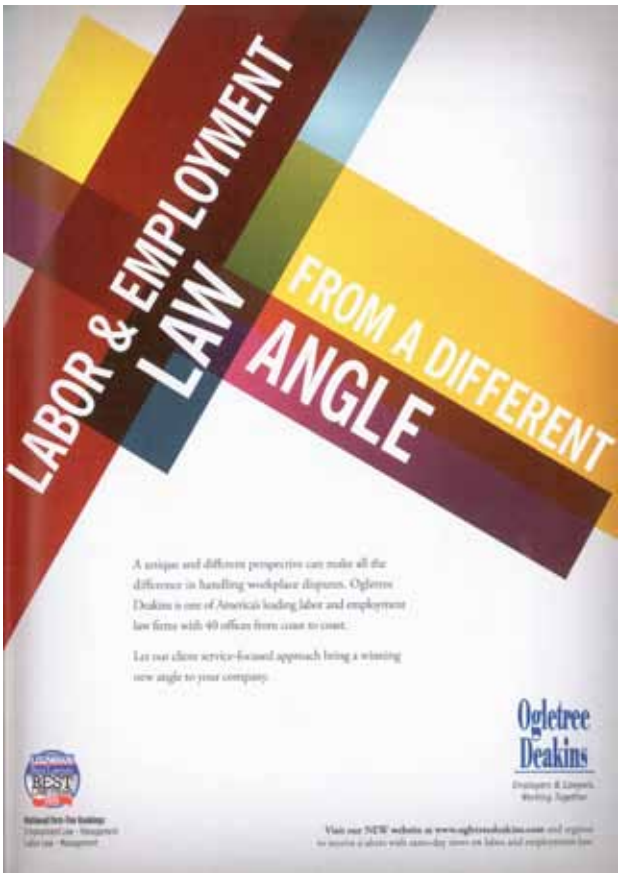
El sitio web del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, en el espacio asignado a su Tribunal de Disciplina, cuenta con algunas de las resoluciones adoptadas en relación a prácticas publicitarias de sus matriculados, violatorias del régimen legal.

Así, por ejemplo, se lee que "la publicidad de servicios profesionales en la que se destaca la gratuidad de las consultas infringe las disposiciones contenidas en los artículos 10 inc. e) y art. 44 inc. f) de la ley 23.187, puesto que la actividad de los abogados se presume onerosa, excepto en los casos en que conforme disposiciones legales pudieron o debieron actuar gratuitamente".

Quien incurre en este tipo de actividad publicitaria, de no contar con antecedentes de sanciones, recibirá, probablemente, un llamado de atención como ocurrió en 2006.

También el "robo de competencias" ha sido objeto de esta graduación sancionatoria, como en el caso de la abogada que ofrecía servicios de mediación privada, a través de un volante distribuido en la vía pública.

"El contenido de la pieza exhibe un tono visiblemente comercial que resulta incompatible con la mesura y decoro exigidos por



Mirar el derecho desde otro ángulo. Ése, dicen desde Ogletree Deakins, es su gran diferencial.

Los abogados que trabajan solos también recurren a la creatividad a la hora de posicionarse en el mercado jurídico.

Abogados con descuento

Promociones para atraer clientes.

Boom de los últimos tiempos, las compras colectivas impulsan el consumo de cenas románticas, escapadas de fin de semana, masajes de pies y manos, permanentes y brushing, ojotas y anteojos de sol con descuentos más que suculentos. ¿Qué pasaría si un abogado o estudio jurídico promocionara sus servicios a través de sitios como Grupon? Parece lisérgico, pero no lo es a juzgar por la Opinión 897 del Comité de Ética Profesional de la New York State Bar Association, con antecedente en una similar de la Bar de abogados de Carolina del Sur.

Allí se analiza la viabilidad de este tipo de ofertas, a la luz de los códigos de ética profesionales vigentes.

¿Lo que se le paga al sitio web es en concepto de publicidad o de facilitar clientes (permitido lo primero, prohibido lo segundo)? ¿El pago de honorarios, hecho antes de la consulta, implica un abuso por parte del abogado que desconoce, *a priori*, si está capacitado para tomar el asunto que se le llevará o si tiene un conflicto de intereses? ¿La difusión de los honorarios es contraria a las normas deontológicas que se aplican en las respectivas jurisdicciones?

En sus conclusiones, el Comité señala que los abogados pueden promocionar sus servicios legales a través de estos sitios de descuentos, considerados como nuevas plataformas publicitarias, dejando en claro que no se establece una relación abogado-cliente hasta tanto el profesional pueda chequear la inexistencia de conflictos de intereses y su propia competencia profesional para evacuar la consulta.

En caso de que el letrado encuentre reparos de cualquier tipo para asumir la representación legal abonada, deberá reintegrar el monto del cupón comprado. Si, por el contrario, es el cliente quien decide no utilizar el cupón en el plazo fijado para ello, se entenderá que el estado de latencia del profesional justifica el embolso del dinero.

En todos los casos, se agrega, deberán respetarse las normas vinculadas a la publicidad de servicios legales.

Para saber más, ingrese en *http://goo.gl/wrKbf*

Experiencia local

Hubo un tiempo en que un estudio porteño apostó a la creatividad extrema en su estrategia de marketing y se llevó, con un simple aviso de unos pocos centímetros, toda la página 3 del suplemento económico del diario La Nación.
La publicidad decía que la firma en cuestión buscaba ABOGADAS, todo con mayúscula y en letras catástrofe.
Con un cuerpo mucho más pequeño se leía: y abogados también.

la dignidad de la profesión de abogado, toda vez que si bien la matriculada sostuvo que la publicidad en cuestión reflejaba lo que la ley de mediación y su decreto reglamentario establecen, cierto es que el principal objetivo de la publicidad resultaba la atracción de los abogados del foro en desmedro de la comunidad de mediadores. En este sentido, publicitar la renuncia de sus honorarios no hace otra cosa que reflejar una práctica desleal para con la comunidad aludida", se lee en el sitio web del CPACF.
También se dice allí (www.cpacf.org.ar) que "el aviso publicitario en el que no se mencionan los nombres de los profesionales cuyo estudio se promociona, viola lo establecido por el art. 56 de la ley 23.839, que establece la obligación de hacer figurar a los abogados que tienen a su cargo la dirección".
Garantizar resultados en la publicidad es también una de las variantes más comúnmente sancionadas, agrega una fuente del CPACF.
En todos esos casos hablamos de publicidades que no resistirían una sana competencia en ninguna de las múltiples publicaciones dirigidas al segmento de abogados y al negocio legal en otros países.
La publicidad creativa todavía escasea en nuestro medio.
Lo que hay, en la mayoría de los casos, es la abundancia de avisos institucionales que apuntan fundamentalmente a la faceta psicológica de la demanda de servicios jurídicos, o la propaganda más que directa, que busca una venta rápida al estilo Llame Ya!
Así las cosas, cabe preguntarse si en nuestro medio, imágenes como las que utilizamos para ilustrar este informe, extraídas de publicaciones extranjeras, son contrarias a la letra o al espíritu de nuestras normas legales y sociales.
Cualquiera sea la respuesta que se le quiera o pueda dar al interrogante, una cosa ciertamente queda en claro: se puede publicitar servicios legales con mucha, pero mucha creatividad ■

NUEVA VÍA DE COMUNICACIÓN
www.aunoabogados.com.ar

- CONTENIDO ACTUALIZADO
- BOLETÍN DIGITAL GRATUITO
- COMPRA ONLINE DE LA REVISTA
- NÚMEROS ANTERIORES

Todo lo que hay que saber sobre las novedades del mercado jurídico y las buenas prácticas de gestión profesional. Participe. Envíenos sus comentarios.

aunoabogados.com.ar

Por
ESTEBAN
MAZZUCCO.
Presidente del
capítulo argentino
de la ACC.
Director de Legales
para América Latina
Sur de Syngenta.

Abogados internos de empresas

Cómo funciona el capítulo argentino de la Association of Corporate Counsel

Con más de 29.000 miembros en más de 10.000 organizaciones y empresas de más de 75 países, la Association of Corporate Counsel (ACC) es la entidad con el mayor número de abogados internos de empresas de todo el mundo.
La ACC cuenta con capítulos locales en distintos países y con comités en los que se tratan todos los temas legales que hacen a la actividad empresaria (derecho internacional, ética y *compliance*, medio ambiente, laboral, litigio y *non-profit organization*, entre otros).
Los comités incluyen, además, la posibilidad de desarrollar actividades para dar soporte a todos los miembros en los tema de su interés. Así, se realizan conferencias, seminarios y *webcast* que permiten a todos los miembros acceder a las últimas novedades en sus respectivas áreas de práctica.
Los objetivos son proporcionar recursos para ayudar a ahorrar tiempo, dinero y esfuerzos, contribuyendo a la capacitación legal continua de los abogados, y ser a su vez una voz confiable y representativa para estos profesionales en cuestiones de importancia nacional e internacional.
La ACC tiene una publicación mensual -ACC Docket- en la cual se publican los artículos generados por sus miembros en cualquier parte del mundo, sobre temas de suma relevancia para la gestión legal dentro de las empresas.
Asimismo cuenta con un *daily-newsfeed*, un correo electrónico diario que realiza una puesta al día con todos los temas de interés para quien se suscribe, seleccionando áreas de relevancia específicas.
Tiene, además, una biblioteca *on-line* en la que se puede consultar y extraer información sobre artículos relacionados a políticas internas, trabajos de investigación y presentaciones.
Por otra parte, implementa herramientas de *networking* que permiten generar una visibilidad concreta sobre las oportunidades laborales que se presentan en cada una de las empresas que participan de la asociación, erigiéndose en la base de datos más completa para búsquedas de abogados internos.

¿QUIÉNES ENCABEZAN?

El capítulo argentino de la ACC está liderado por Esteban Mazzucco (Syngenta), Marcelo Gobbi (Telefónica), Jorge de Lucio (Microsoft), Gonzalo Rovira (Monsanto), Francisco Barreto (DirecTV), Martín Castro (Bridgestone), Fernando Hofmann (Kimberly-Clark), Gonzalo Zorrilla (Hewlett-Packard) e Inés Riobo.

ALBICELESTE

En la Argentina, hace poco más de un año se creó el primer capítulo Latinoamericano de la ACC.
Hoy reúne a más de 45 miembros de diferentes subsidiarias de empresas multinacionales, quienes cuentan con todos los recursos descriptos.
El objetivo de este capítulo es crear un ámbito de discusión, oportunidad única de conectarse con otros miembros de la ACC para conversar y analizar los temas prioritarios del ámbito local.
Entre los tópicos que se tratan está la efectividad al momento de comunicarse con las casas matrices o con otros departamentos regionales, la captura y retención de talentos, el *benchmark* en temas de capital humano, entrenamientos de *compliance*, el manejo efectivo de litigios, la resolución alternativa de conflictos, debates sobre medidas recientes que modifican el sistema de comercio exterior y hasta cómo dar soporte a las actividades pro bono, entre otros.
El éxito del capítulo es claro: contamos con miembros comprometidos en desarrollar este ámbito, que han dedicado tiempo de sus trabajos y personales para poder impulsarlo.

www.acc.com/chapters/argentina/

Tan fácil como preguntar

SABER QUÉ PIENSAN LOS USUARIOS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO ES LA MEJOR FORMA PARA MEJORAR CONTINUAMENTE.

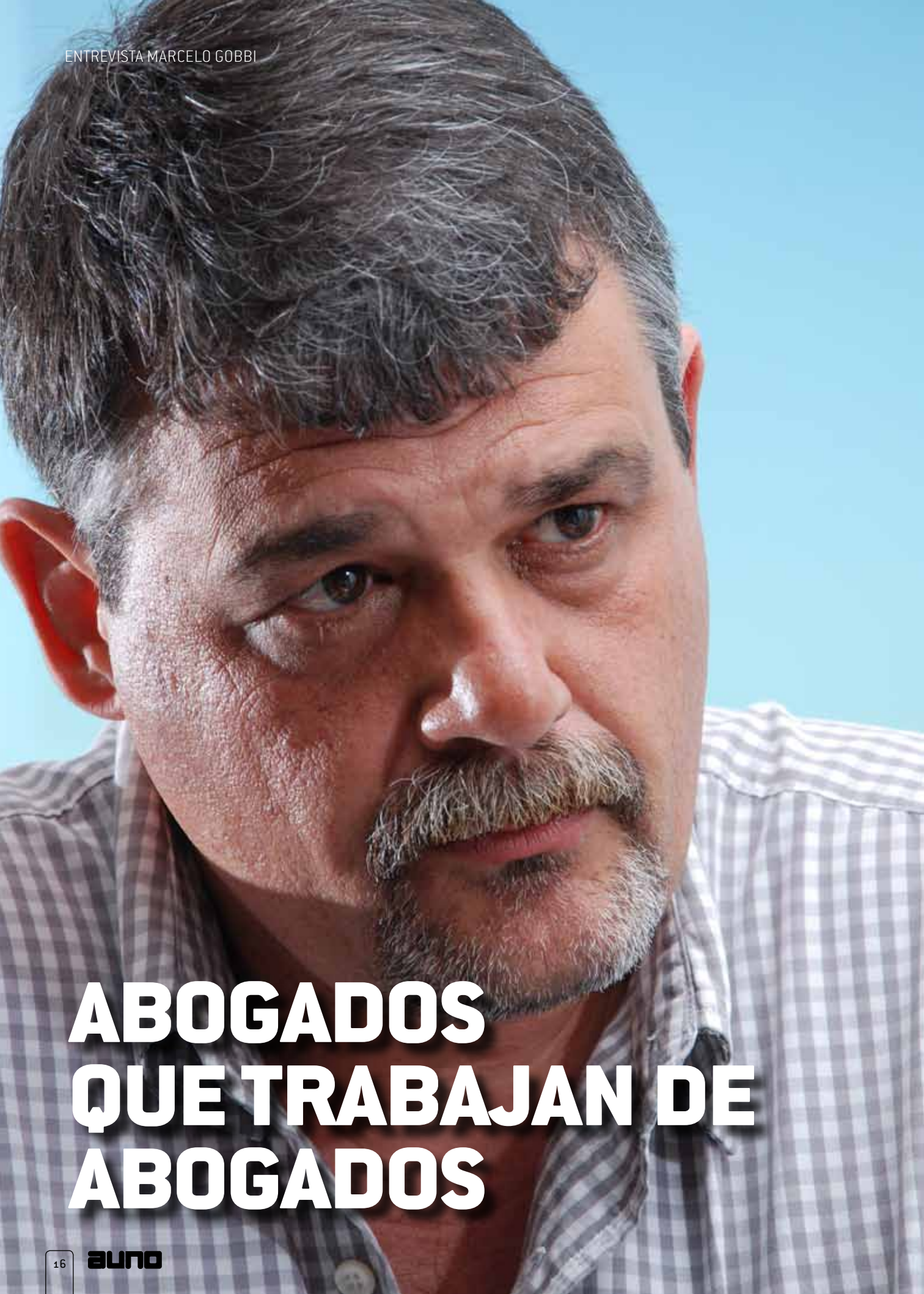
¿Cuántas veces telefoneó a un viejo cliente para saber si los consejos que le dio surtieron efecto o le generaron más dolores de cabeza? ¿Alguna vez se tomó la molestia de consultar sobre qué le pareció la forma de atención o el trato recibido? ¿Y si los honorarios le parecieron justos o si esperaba otro tipo de servicios?
Las respuestas a todas esas preguntas conforman lo que se reconoce como una buena práctica de atención al cliente (algo así como un servicio de postventa) que raramente se ve en el mercado jurídico.
Se sabe que, en promedio, por cada cliente que se queja abiertamente con el proveedor del servicio (en este caso, abogado o despacho), hay otros nueve insatisfechos que no reclaman ante el bufete, pero despotrican contra él a sus espaldas.
Pasa con los bancos, con las aseguradoras, con las empresas de telefonía móvil y hasta con los restaurantes.
En lo que a usted refiere, esto da lugar a una creciente bola de nieve que termina por perjudicar la reputación de su firma, la calidad en la prestación del servicio por desatender las peticiones de los compradores y, finalmente, repercute (negativamente) en la llegada de nuevos clientes.
Es cierto que, de encarar un trabajo como el que requieren las preguntas disparadoras de estas líneas hay que estar preparado no sólo para recibir halagos, sino también críticas y, en función de ellas, actuar.

Si los clientes coinciden en que, por ejemplo, la atención telefónica de la organización es mala, o el tiempo de respuesta es pésimo, o los honorarios no se condicen con el servicio, y luego no se hace nada con esa información, entrar en el juego no tiene demasiado sentido.
Sin embargo, si se articulan las vías necesarias para modificar o mejorar los procesos, comunicarlo luego a quien se queja es una doble demostración de que su opinión, para la firma, vale.

BRONS & SALAS
ABOGADOS

www.brons.com.ar

Maipú 1210 5ºPiso (C1006ACT)
Capital Federal - Argentina
Tel: (54-11) 4891-2700



ABOGADOS QUE TRABAJAN DE ABOGADOS

EL DIRECTOR DE ASUNTOS JURÍDICOS DEL GRUPO TELEFÓNICA REVELA CÓMO DEFINEN LOS TEMAS QUE SE LLEVAN INTERNA Y EXTERNAMENTE. QUÉ BUSCAN EN SUS ASESORES Y QUÉ RECHAZAN.

POR ARIEL ALBERTO NEUMAN

Telefónica tiene en la Argentina unos 23 millones de clientes y 23 abogados internos. "Deberíamos ser más de 100", estima Marcelo Gobbi, Director de Asuntos Jurídicos del Grupo, al calor del verano porteño.

Profundo conocedor de la oferta de servicios jurídicos en la región, de las necesidades de su área y de los intereses de la compañía en la que trabaja, Gobbi conversó con **AUNO** sobre los criterios que utiliza para tercerizar los temas legales, y avanzó sobre qué valora de sus abogados externos y qué intenta esquivar.

"Lo primero que tiene resolver una compañía que ha decidido tener abogados internos es si esos abogados van a trabajar como abogados. Una variante es la del abogado que solamente dirige el tránsito, el que yo llamo abogado de la tecla reenviar. En nuestro caso, queremos abogados que trabajen de abogados, pero eso no quita que muchas veces la decisión más eficiente sea tercerizar ciertos temas", enmarca.

¿Qué tercerizan?

Lo definimos en función de una matriz de doble entrada: qué es crítico y qué no; qué pertenece al corazón de nuestro negocio y qué no.

Cuando algo es crítico y al mismo tiempo propio del corazón de nuestro negocio, tendemos a hacerlo en casa. Cuando no es crítico y no es propio del corazón de nuestro negocio, tendemos a hacerlo apalancados en nuestros abogados externos.

Nosotros tercerizamos la ejecución, no la estrategia legal.

¿Qué tiene que buscar una compañía en sus abogados internos?

Creo que si la compañía toma la decisión de tener abogados, esa decisión sólo se justifica si esos abogados se preocupan por -a diferencia de un estudio jurídico- actuar sin que se lo pidan y no hacer todo lo que le pidan.

El del abogado interno no es un trabajo reactivo. Conoce el negocio y tiene que actuar por más que nadie venga a hacerle una consulta. Además, tiene que hacer gestión del conocimiento. Tiene que aprovechar todas las lecciones de los conflictos y de los problemas para mejorar la operación del negocio. Si no hace eso, no se justifica tener abogados internos. Podrías tener todo distribuido en estudios de abogados.

¿Qué buscan ustedes al momento de tercerizar?

En ningún área trabajamos con un único estudio de abogados. No somos monogámicos, aunque tratamos de no ser promiscuos.

Aprendemos a ver fortalezas y debilidades de cada uno.

Ése es un conocimiento que surge de experiencias de las buenas y, lamentablemente, de las otras.

Uno compra o vende un intangible y, normalmente, cuando comprueba su calidad suele ser tarde.

Nos gusta que los abogados aspiren a una relación de largo plazo. Nos gustan los abogados de clientes, no de asuntos.

Que entiendan el negocio. Lograr eso es, muchas veces, el mayor problema que se enfrenta.

Nos gusta que sean buenos comunicando. Que tengan una comunicación clara, desde la periodicidad y la diligencia, hasta el castellano. Clara en todo sentido.

Fundamentalmente nos interesa el *feedback*. No me alcanza con que el estudio vaya mejorando cada cosa si no me ayuda a encontrar las causas matrices que expliquen por qué tenemos una falla y nos permita mejorar la operación.

En una dimensión como la nuestra, con 23 millones de clientes, cualquier tropezón puede generar un arrastre de grandes dimensiones.

Por oposición, ¿se puede deducir lo que no les gusta de sus abogados externos?

No me siento cómodo con los abogados a los que uno les pide una opinión y al día siguiente se los encuentra haciendo un asado en su casa.

Otro clásico es cuando los abogados más jóvenes no tienen una supervisión o entrenamiento adecuado. Terminamos pagando para entrenar nosotros a los abogados del estudio. Como dice un conocido *general counsel*: "No voy a pagar para entrenar a tus *baby lawyers*".

Las firmas, sobre todo las más grandes, no gestionan muy bien su propio conocimiento. Muchas veces nosotros tenemos que decirles que el abogado de al lado, hace dos o tres años tuvo un tema similar al que le estamos dando hoy. Eso pasa porque muchas veces no tienen una buena comunicación interna. Nos gusta que la tengan.

En otro plano, estamos muy preocupados por no dar una imagen de litigantes frívolos, de recargar los tribunales porque sí. Nos preocuparía mucho no

Perfil del Grupo

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, por capitalización bursátil y número de clientes.

Desarrolla operaciones en tres continentes, prestando servicios en 25 países con más de 300 millones de accesos en todo el mundo.

En la Argentina gestiona 23 millones de accesos, tiene más de 24.000 empleados directos y 1.569 empresas proveedoras.

controlar eso. Me parece una cuestión de responsabilidad social, más en una empresa de estas dimensiones.

Otra de las cosas que nos cuesta a veces transmitir a los abogados externos es que cuando se trata de gestionar conflictos con clientes, no están litigando, están trabajando con nuestros clientes. Están trabajando con clientes de sus clientes.

Y una cosa más: no reabrir los honorarios una vez que se cotizaron. Cada quien debe asumir sus propios riesgos.

¿Cuánto de todo lo anterior cree que domina o internaliza el abogado externo?

Para mantenerse en el nivel de exigencia y de volumen que nosotros tenemos, hay que tener este norte.

Con satisfacción, te digo que los estudios que trabajan con nosotros lo han entendido muy bien.

Para seleccionarlos, ¿toman en cuenta los rankings y guías de abogados?

No.

Pero los abogados y estudios suelen considerar importante aparecer en ellos, y cuanto más arriba, tanto mejor...

Contesto a título personal: ni siquiera conservo esas publicaciones.

Cuando piensan, entonces, en qué estudio necesitan para acompañarlos en tal o cual tema, ¿miran el tamaño, los nombres?

Buscamos todo eso que te acabo de decir. Por suerte, nuestro accionista no necesita que nosotros produzcamos membretes resonantes.

Te pongo un ejemplo: un ex abogado interno nuestro, *senior*, hace un tiempo decidió volver a su pueblo en el interior del país. Hoy nos está prestando importantes servicios profesionales. Trabaja solo y ni siquiera está en Buenos Aires.

No elegimos estudios por trayectoria. De hecho, hemos dejado de trabajar con estudios de mucha trayectoria por no reunir estos requisitos que mencionaba.

¿El modelo que ustedes utilizan refleja una tendencia en departamentos de legales?

Sinceramente, no tengo herramientas para medirlo con valor estadístico.

Tengo la idea de que muchos departamentos de legales hacen la rutina simple, y si se requiere una sofisticación mayor en el trabajo lo tercerizan. Ese modelo a mí me parecería muy aburrido.

De todas formas, creo que hay de todo. Hay tantos modelos como departamentos de legales existen.

Hay departamentos con abogados internos muy, muy sólidos, y muy, pero muy abogados ■

Si la compañía toma la decisión de tener abogados, esa decisión sólo se justifica si esos abogados se preocupan por -a diferencia de un estudio jurídico- ***actuar sin que se lo pidan*** y no hacer todo lo que le pidan.

www.telefonica.com.ar

noticiasbreves

BRONS & SALAS SUMA RRHH | El estudio Brons & Salas creó su propio Departamento de Recursos Humanos, a cargo de Diego Recio, licenciado en Administración de Recursos Humanos.
Recio trabajará sobre la relación de los empleados del Estudio y la interacción entre ellos, fomentando el trabajo en equipo, el compromiso y el buen clima laboral, ya sea en su misma área de trabajo como también entre los diferentes sectores, mas allá de las diversas funciones que cada uno realice.
A su vez, el Departamento lleva adelante las entrevistas, la selección del personal e inducción del mismo, tanto administrativo como estudiantes de derecho y abogados, logrando de esta manera un margen menor de error en la contratación y evitando la rotación.

ESTUDIO YMAZ JUNTO A LA CONSTRUCCIÓN | Juan Chediack, vicepresidente primero de la Cámara Argentina de la Construcción, cerró el 2º Seminario Internacional sobre Infraestructura y Servicios organizado por el Estudio Ymaz y la Universidad Católica Argentina, donde empresarios de los sectores de la construcción, funcionarios nacionales y de países de la región, magistrados y

profesionales de distintas ramas del conocimiento compartieron experiencias arribando a conclusiones sobre distintos temas vinculados con la infraestructura y los servicios.

NICHOLSON Y CANO ASESORÓ A NEC EN LA COMPRA DE GLOBAL VIEW | Nicholson y Cano Abogados asesoró a la firma japonesa NEC en la compra de la empresa local de videovigilancia Global View. La operación, por un monto de u$s 30 millones, se concretó los últimos días de enero e implica la compra del 85% del paquete accionario, que quedará en manos de la compañía japonesa dedicada a los servicios informáticos, mientras que Global View mantendrá el 15% restante de las acciones.
Nicholson y Cano asesoró a NEC a lo largo de toda la operación, a través del socio Marcelo Villegas, los asociados senior Pablo Cavallaro y Felipe Hughes, y los junior Mariela Aguilar y Bárbara Blanco.
El socio Emiliano Silva asesoró en regulaciones de comercio exterior, Felicitas Argullo lo hizo en materia impositiva, Francisco Muruzeta en defensa de la competencia y Lucas Piaggio en derecho administrativo.

EL ESTUDIO BECCAR VARELA INCORPORA DERECHO PENAL | El Estudio Beccar Varela estrenó Departamento de Derecho Penal, sumándose a una tendencia de las grandes firmas internacionales.
El nuevo departamento estará liderado por Manuel Beccar Varela, socio fundador de una de las firmas líderes en materia de derecho penal empresario de la Argentina. Además, se suma como asociado senior del flamante equipo Diego Seitún, reconocido especialista en el área.
"Nuestra misión es brindar servicios de excelencia, proporcionar a nuestros clientes soluciones integrales a medida. Por ello creemos que el desarrollo del área penal dará valor agregado y una visión de negocio completa y estratégica", evaluó Horacio E. Beccar Varela, managing partner de la firma.

ABOGADOS INTERNOS Y EXTERNOS | Abogados internos y externos de empresa se encontrarán el 21 de marzo a las 9 en el Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires.
Allí se analizará cómo conciliar intereses y necesidades que expondrán directores de legales y socios de estudios de primera línea.
AUNO Abogados presentará los resultados del II Barómetro del Marketing Jurídico y de la Primera Encuesta a Directores y Gerentes de Legales.
Informes e inscripción: asistentedir@colabogaodos.org.ar

NUEVA DIRECTORA DE LEGALES Y COMPLIANCE EN ZURICH | Débora Ludman asumió como Directora de Legales y Compliance de Zurich en la Argentina.
Previo a su ingreso en la compañía, Ludman se desempeñó en GE Compañía Financiera con el mismo cargo. Anteriormente formó parte de Marval, O'Farrell & Mairal, Caparros & Randle Abogados, y Maciel Norman & Asoc.

SERVICIOS CPACF

ELECCIONES EN EL COLEGIO

El 24 de abril se realizarán las elecciones para elegir autoridades en el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal. El plazo para la presentación de listas vence el 26 de marzo.

BENEFICIOS PARA LOS MATRICULADOS

El Colegio ofrece a sus matriculados descuentos y promociones en más de 500 comercios de indumentaria, cuidado personal, deporte, tiempo libre y entretenimiento.
Para conocer las distintas propuestas, ingrese en *www.cpacf.org.ar/programa/index.html*.
Entre otros, encontrará un 25% para la suscripción anual de la revista **AUNO Abogados**.

PRÉSTAMOS A MATRICULADOS

El Colegio Público de Abogados de la Capital Federal cuenta con una partida presupuestaria destinada a otorgar préstamos a colegiados que se inicien en la profesión, por infortunio o por la cesación transitoria de actividad, previa autorización del Consejo Directivo.

REGISTROS DE CONDUCIR

Ya se puede tramitar en la sede del Colegio el otorgamiento por primera vez del registro de conducir. El trámite se suma al de renovación de la licencia, que se viene realizando desde septiembre pasado y alcanza a matriculados y a su grupo familiar.

CAFÉ JURÍDICO

En 2012 continúa la actividad del Café Jurídico, un espacio para que jóvenes abogados compartan inquietudes profesionales y discutan sobre temas de actualidad vinculados con la práctica del derecho.
Para saber más, el e-mail es *cafejuridico@cpacf.org.ar.*

ATENCIÓN MÉDICA DURANTE EL EJERCICIO PROFESIONAL

Los matriculados del CPACF cuentan con la posibilidad de recurrir a atención médica inmediata, sin turno previo, en las especialidades de clínica médica y pediatría, en el Centro Médico del CPCECABA, Viamonte 1465, 5º piso.

La cultura en los estudios jurídicos

ENTRE ZEUS Y DIONISIO

LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES SE PARECE AL OLIMPO GRIEGO. ASÍ, DEPENDIENDO DE LA ETAPA EN LA QUE SE ENCUENTRE EL ESTUDIO JURÍDICO, SU FORMA DE TRABAJO TENDERÁ MÁS HACIA UNO U OTRO DIOS, CON TODO LO QUE ELLO IMPLICA.

Por
JAIME
FERNÁNDEZ
MADERO

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

La cultura de las organizaciones se parece al Olimpo griego. Así lo describió Charles Handy, reconocido filósofo y pensador de las organizaciones, en su libro "The Gods of Management. The Changing Work of Organizations".

Entre los distintos tipos de cultura se encuentra la del rol (Apolo), la de la tarea (Atenas), la del club (Zeus) y la existencialista (Dionisio).

Handy identifica al profesional con Dionisio, que es la cultura existencial e individualista, descreída de las organizaciones y de los intereses superiores. En ella los profesionales se preocupan más por sí mismos que por la organización, y valoran a ésta en función de cuánto los ayuda a alcanzar sus objetivos. La relación entre la firma y el individuo es siempre inestable y se construye con frágiles acuerdos que requieren ser interpretados y renegociados periódicamente.

En la cultura de Dionisio la organización trabaja para alcanzar los objetivos de sus miembros individuales, por oposición a las demás culturas donde los miembros trabajan por los objetivos de la organización.

La descripción de Handy sin duda contiene muchos aspectos que hacen a los profesionales, pero para entender a firmas en mercados poco institucionalizados como el latinoamericano es necesario contemplar también otra de las culturas que describe el autor: la de Zeus.

Ésta es la cultura del club y es la prevaleciente en las pequeñas empresas y *start-ups* donde el o los fundadores comienzan un proyecto con una gran idea y van generando un grupo a su alrededor que comparte su visión.

Estas organizaciones se desarrollan sobre la base de la afinidad, la confianza y la empatía de sus miembros. Son organizaciones muy informales que dependen de la intuición del líder y de una adecuada interpretación del mismo por parte de los demás. La inexistencia de formalidad, estructuras y procesos objetivos hace que funcionen como un club basado en su afinidad, contacto personal y capacidad de entenderse a través de códigos y símbolos no comprensibles para quienes no forman parte de él.

DIOSES

Una gran cantidad de firmas legales en Latinoamérica todavía se encuentra en su primera generación, y otras tantas no la han sobrevivido exitosamente. La gran cantidad de escisiones y formación de nuevas firmas hace que la mayoría de los estudios sean jóvenes, en tanto sus fundadores siguen siendo sus socios más influyentes.

Ello provoca que a las características de Dionisio que son comunes a todas las FSP en cualquier

etapa de su existencia, se sumen los atributos de Zeus.
En la práctica, la combinación no ocurre en forma integrada sino que las firmas comienzan normalmente con un modelo más parecido al de Zeus, con gran dependencia de los líderes iniciales, y la presencia de Dionisio se va incrementando a medida que la firma evoluciona y esa dependencia disminuye.
En el tránsito de Zeus a Dionisio, plagado de dificultades, residen muchos de los problemas y crisis que sufren los estudios jurídicos en nuestra región.
La cultura de Dionisio habla fundamentalmente de las características de los profesionales y la impronta que le dan a sus organizaciones. La cultura de Zeus se refiere a la manera de funcionar que tienen las organizaciones con características de club, su forma de comunicarse, de tomar decisiones y crear vínculos entre ellos.
Cuando se forman los estudios, su funcionamiento inicial está dado por la combinación de las características personales de sus fundadores, por un lado, y de los clientes y trabajo que realizan, por el otro. Los estudios que prosperan tienen la mezcla apropiada entre ambos elementos o, dicho de otra manera, los socios fundadores poseen los atributos personales e intelectuales necesarios para atraer y retener al mercado de clientes que comienzan a atender.
Esta combinación de personas, clientes y trabajo va conformando un sistema de funcionamiento que imprime las propiedades iniciales que caracterizan a la firma.
En el contexto informal de Zeus, el carisma personal y el control de los recursos tienen una gran significación. Aquellos que son exitosos reciben el reconocimiento de los más antiguos y el derecho de operar con mayor autonomía. La capacidad de influenciar en los demás y modelar sus conductas es un requisito esencial de la cultura de Zeus. Por ello, normalmente es más importante quién dijo algo que su contenido y lógica intrínseca.
Como el sistema depende enteramente de las personas y de sus relaciones recíprocas de confianza, los que no prueban ser dignos del club deben retirarse o quedar condenados al ostracismo.

TRANSICIÓN

Para que la cultura de Zeus no se transforme en un problema futuro, los socios fundadores en especial y los miembros más conspicuos del club deben entender que tarde o temprano irrumpirá en el escenario organizacional la cultura de Dionisio.
Mientras el estudio se mantenga pequeño quizás sea factible funcionar indefinidamente como un club. El elemento de confianza recíproca crea los lazos bajo los cuales se administra el poder. Pero la realidad es distinta si el estudio deja de ser pequeño y se transforma en mediano o grande.
La aparición de Dionisio indica la plena manifestación de las características de individualidad y autonomía propias del profesional. Cuando los profesionales crecen y no es posible mantener el aura especial que tienen los estudios pequeños característicos de la cultura de Zeus, comienzan a necesitar la expresión de su autonomía y ya no resultan convincentes los nexos de pertenencia a través de la afinidad y la confianza personal exclusivamente.
Los fundadores comienzan a diluir naturalmente su influencia en el funcionamiento de la firma, en parte por compartir el trabajo con más profesionales que se ocupan de los clientes y los asuntos, y en algunos casos también por el paso natural del tiempo. La pérdida o deterioro del factor aglutinante que implica la figura de Zeus desata las fuerzas autónomas de los profesionales, que empiezan a manejarse con mayor libertad y cuestionan -más o menos abiertamente- la autoridad y poder histórico de los fundadores.
Esta fotografía ocurre de manera progresiva y no siempre evidente para los fundadores, quienes están acostumbrados y cómodos en sus roles históricos. Pero esta falta de conciencia, o aún de negación, produce un estado de tensión creciente entre Zeus y Dionisio que necesita ser resuelto.
En algunas firmas esta situación deriva en disputas de poder que distraen la atención y energía de la organización hacia adentro. Mientras que la competencia externa siempre obliga a mejorarse y crear mayor valor para los clientes, este tipo de competencia interna tiene un objetivo de poder e imposición sobre otros grupos y, consecuentemente, no suma ningún valor a los clientes ni a la firma.
Otras, en tanto, consiguen realizar una transición ordenada de Zeus a Dionisio.
Cualquiera sea la forma que adopte una transformación positiva, la condición determinante es que Zeus -con su atracción personal y excluyente- mute hacia un proyecto colectivo donde el elemento convocante principal no sean las características de los líderes, sino del grupo más amplio de personas que lo conforman, los objetivos comunes que buscan y los valores que profesan y practican.
Esta mutación mantiene los factores de éxito de Zeus y los adapta a la nueva realidad.
La intersección entre Zeus y Dionisio está dada por la aptitud de mantener el carácter informal, intuitivo y relacional de Zeus, en el contexto más diverso e individualista que plantea Dionisio.

Cuando se forman los estudios, su funcionamiento inicial está dado por la combinación de las ***características personales*** de sus fundadores, y de los clientes y ***trabajo que realizan***.

Por
NATALIA GIMENA DE DIEGO.
Abogada senior del estudio De Diego & Asociados.

Perspectiva laboral y cambio de paradigma

El nuevo escenario de negociación obliga a utilizar viejas-nuevas herramientas.

Los conflictos colectivos hoy tienen un papel preponderante en la vida de las compañías, afectan directamente su operación y son iniciados por múltiples actores sociales.
El sindicato de camioneros tiene quizás un rol protagónico con un poder adicional que pareciera haberlo ejercido por atribución y con metodología propia: cortes de ruta, sabotajes, bloqueos de establecimientos y medidas de fuerza extorsivas, transgrediendo los límites establecidos por el marco jurídico (ley 14.786).
La huelga es un instituto clave, derecho colectivo de rango constitucional que legitima un daño e implica responsabilidad por parte de los sindicatos y de sus trabajadores representados, de las empresas y en especial del estado en el marco de los tres poderes.
El Poder Ejecutivo debe velar por el cumplimiento de las normas y el bienestar general, y además es custodio del orden jurídico. El Poder Legislativo tiene el deber de darle a tan delicado y relevante derecho el marco jurídico que imponen las leyes que reglamentan el ejercicio de cualquier derecho. El Poder Judicial, por su parte, interpretando el sistema legal y jurídico, será el que dirimirá los efectos de los que padecen la medida de fuerza y, en su caso, le corresponderá calificarla como tal.
En otras palabras, es esencial para un estado de derecho y de seguridad jurídica que el ejercicio de huelga esté limitado.
Siguiendo una línea similar, los conflictos de encuadramiento sindical (art. 59 de la Ley 23.551), aquellos en donde dos gremios se disputan la representatividad de los trabajadores de un establecimiento determinado, parecen estar en el frente de varios escenarios empresarios, siendo la compañía el campo de batalla, en muchos casos amenazada con paros de producción, bloqueos del establecimiento e impedimento de ingreso de los trabajadores.
Las consecuencias aquí son múltiples y comprenden entre otras la determinación de la asociación sindical habilitada para negociar colectivamente en lo sucesivo, la determinación del régimen salarial, respecto de qué convenio deberá actuar la compañía como agente de retención de las contribuciones y de qué obra social deberá actuar como agente de retención del aporte del trabajador.
Este tipo de conflictos se presentan en el escenario actual, donde la Corte Suprema está cuestionando el modelo sindical a través de fallos como ATE y Rossi, quebrando el tradicional esquema de personería gremial con derechos exclusivos en materia de negociación colectiva.
Por otra parte, no hay que perder de vista que en el fallo Álvarez, la Corte recurrió a la ley antidiscriminatoria para reincorporar a cinco trabajadores despedidos que integraban la comisión directiva de un sindicato en formación del personal jerárquico de comercio, ordenando la reinstalación y reparación económica de los trabajadores víctimas de un despido discriminatorio por actividad sindical.
En este contexto hay que adoptar nuevos paradigmas, transformarse para el cambio y sobre todo, desarrollar habilidades en materia de negociación y liderazgo.
El poder de los sindicatos está creciendo -sin límites en algunos casos- y no hay un marco jurídico que acompañe su accionar. Ello obliga a dar respuesta con nuevas estrategias, volviendo a los valores y a los principios que han sido transgredidos, con normas que acompañen y reglamenten su ejercicio y den seguridad jurídica.
¿El objetivo? Volver a construir y fidelizar las relaciones sindicales con políticas preventivas que permitan administrar y dar respuesta a tiempo a los distintos conflictos o escenarios que se presenten, buscando que la compañía pueda ser competitiva, armonizándose en un contexto de paz social y de seguridad jurídica que invite a nuevas inversiones y al fomento del empleo con creación de nuevos puestos de trabajo, siendo todo ello responsabilidad de todos los actores sociales involucrados en la temática laboral.

IMAGEN DE LA JUSTICIA

Independencia, transparencia, fueros, designaciones y funcionamiento bajo la mirada de los abogados porteños.

Justicia porteña

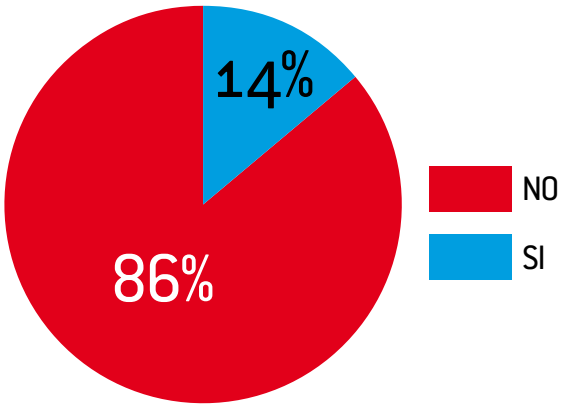
Casi el 44% de los consultados por Gente de Derecho no tiene una buena imagen de la justicia porteña.
Entre los principales problemas mencionan desprolijidad en mesas de entradas, "copia de vicios de la Justicia Nacional" y burocracia.

Falta de independencia, corrupción y cuestionamientos al Consejo de la Magistratura acompañan la imagen que la abogacía tiene de la Justicia, según se desprende de una encuesta realizada por la ONG Gente de Derecho entre noviembre y diciembre de 2011, cuyos resultados fueron dados a conocer en los últimos días de enero.
En el trabajo de campo se entrevistó "a los trabajadores del derecho para que brindarán sus opiniones sobre diferentes aspectos que, desde la organización de la encuesta, pensamos que son los relevantes para diagnosticar cuál es la percepción qué tienen los colegas del funcionamiento del Poder Judicial en general", dice el informe.
Así, se lee que el fuero civil nacional con asiento en la Capital Federal es el que tiene mejor imagen entre los consultados, con el 41% de los votos positivos.
Lejos se ubican los fueros laboral, comercial y contencioso administrativo federal, quienes obtuvieron sendos 13% de imagen positiva.
El 40% de los consultados consideró que el laboral es el fuero que presenta el peor funcionamiento, no sólo por cuestiones edilicias, sino también por la falta de unificación de criterios procesales y la saturación de causas, indicador compartido con el fuero comercial, valorado negativamente por el 18% de los consultados.

JUECES Y DÉFICIT

Si más No Sabe y No Contesta ocuparan cargos tribunalicios, probablemente el 35% de quienes los señalaron como los mejores jueces de la Argentina estarían más conformes.
Chicanas al margen, con un 13% cada uno, los jueces que contaron con el mayor reconocimiento de los abogados fueron los ministros de la Corte Suprema Raúl Zaffaroni y Carmen Argibay, señalados como los mejores magistrados del país.
Junto con ellos también se destacó al juez federal Daniel Rafecas, y al ministro Carlos Fayt.
En cuanto a déficits del Poder Judicial, el principal para los encuestados es la falta de independencia, atributo señalado por el 40% de los profesionales.
Le siguen la falta de cobertura de cargos vacantes, la exigüidad de los horarios de los tribunales, la antigüedad de los códigos que se emplean y la falta de presupuesto.
En relación a la mencionada independencia, un 86% sostuvo que la Justicia no lo es, en tanto que para el 74% de los entrevistados existe un alto grado de corrupción en ella.
Nombramiento de jueces, subrogancias y amiguismo fueron las principales palabras que, según el estudio de Gente de Derecho, pronunciaron los consultados en relación a este tema.
Por último, en lo que hace al funcionamiento e integración de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, el 73% se mostró en un acuerdo total con el máximo tribunal, en tanto que el Consejo de la Magistratura de la Nación ostentó entre los abogados un 86% de imagen negativa.

La justicia es independiente



Ficha técnica

Trabajo de campo: del 1 de noviembre al 30 de diciembre de 2011.
Área de investigación: Capital Federal - Zona tribunales.
Universo: 400 abogados.
Margen de error: 95% de confianza; +/- 5%.

Los estudios jurídicos y los NEWSLETTERS DIGITALES

LOS BOLETINES VIRTUALES SON UNA HERRAMIENTA IMPORTANTE EN LA COMUNICACIÓN DE LAS FIRMAS DIGITALES. QUÉ HAY QUE TENER EN CUENTA PARA SACARLES EL MAYOR PROVECHO.

Por
ALFREDO
VERONESI

Director de Arte y Diseño de Artículo Uno
www.articulouno.com
veronesi@articulouno.com

El *newsletter* es una de las piezas clave para la comunicación externa de un estudio jurídico, parte de una estrategia general de comunicación. Sin embargo, si el boletín no cumple con una serie de pautas, mejor será prescindir de él.

En primer lugar hay que definir la estrategia y los objetivos que se buscan con su difusión. ¿Qué se quiere comunicar? ¿A quiénes? ¿Desde qué óptica? ¿Para qué?

Las siguientes son las dos patas fundamentales que aportarán calidad a la comunicación:

1. **Destinatario:** Si bien partimos de la gratuidad o el bajo costo de los envíos de *newsletters* digitales, esto no implica que la distribución deba hacerse a una base de 15.000 contactos desconocidos. Mandarle información a quien no la solicitó o no le concierne en lo más mínimo es, más que un tiro al aire, un tiro por la culata. El *newsletter* que se convierte en *spam* es imagen negativa para el estudio.
   Asimismo, es importante tener en cuenta que la rotación en los puesto en las empresas / estudios crea la necesidad de estar atentos con la actualización de la base de datos.
2. **Contenido:** En cuanto al contenido del boletín, son varias las cuestiones a tener en cuenta. Si ya se ha detectado quién es el lector/destinatario, los contenidos deberán ser acordes a sus necesidades y en un lenguaje que le sea afín. ¿De qué sirve incluir artículos doctrinarios de derecho aduanero a un lector-empresa que no exporta ni importa productos o servicios? El ejemplo sirve tanto por el tipo de noticia como por el estilo de redacción. Vale recordar que el lenguaje técnico de los abogados no es entendido por todas las personas e, incluso, quienes lo entienden no necesariamente lo quieren tener presente en una pieza de comunicación con las características de flexibilidad como la aquí tratada. En este punto, vale agregar que al estilo de redacción se le agrega la síntesis como un ingrediente clave.

La decisión de enviar un boletín crea, entonces, dos compromisos básicos: generación de contenidos y actualización constante de la base de datos.

OTROS CONCEPTOS

Hasta aquí la parte troncal para pensar en el desarrollo de un *newsletter*. Si su pieza cumple con estos requisitos podemos continuar con otros conceptos que pueden agregarle todavía más valor.

- Asunto: Tanto el remitente (estudio jurídico) como el asunto tienen que ser muy claros ya que son los que definen la posible lectura de la pieza. Ejemplo: Estudio Jurídico X, Asunto: Novedades societarias. Por el contrario, flaco favor hace que el remitente se lea como una casilla de correo (clau67@nombredelestudio) y el asunto sea "newsletter número 32".

- Cuerpo del mensaje: En el cuerpo del mensaje se puede optar por poner títulos que remitan al sitio web del estudio o un breve desarrollo de la noticia. En cualquiera de los dos casos los mensajes deberán ser directos y concretos.

- Uso de la marca: Es importante que el logo del estudio aparezca en un lugar de importancia y que a su vez actúe como firma del envío. No es bueno que la marca se repita más de una vez en la pieza.

- Aviso legal: En la parte inferior se debe colocar una leyenda que deje constancia de que el *newsletter* fue enviado a una determinada casilla de correo, que el destinatario se puede remover de la lista de envío y que, por lo tanto, el correo no es un *spam*.

- Si no puede ver correctamente este mensaje, haga clic aquí: Este mensaje deberá aparecer en la parte superior del envío y responde a la diversidad de programas clientes de mail.

Esta leyenda deberá remitir a la versión html del *newsletter* que estará alojada en el sitio web del estudio.

- Periodicidad: Como todo medio de comunicación, el newsletter deberá respetar su fecha de salida. Si no podemos generar contenidos para envíos mensuales, lo mejor será enviarlo bimestralmente.

- Diseño: El manejo de CSS (hojas de estilo) y tipografías es un tema que presenta muchas dificultades. Son muy pocas las tipografías residentes en todos los sistemas (Arial, Times, Verdana, Trebuchet y algunas más).

Trabajar con estas fuentes garantiza que el boletín será leído con el mismo formato por todos los contactos que lo reciban. El uso de tipografías no residentes, por el contrario, encarna el riesgo de que se distorsione la lectura en determinados casos.

Mandarle información a quien no la solicitó o no le concierne en lo más mínimo es, más que un tiro al aire, un tiro por la culata. El *newsletter* que se convierte en ***spam es imagen negativa*** para el estudio.

- Colores: En relación a los colores, no hay que perder de vista que el *newsletter* debe ser parte de la estrategia general de comunicación del estudio y, por lo tanto, deberá reflejar la imagen pautada en cuanto a colores y formas.

- Adjuntos: Correos electrónicos enviados con archivos adjuntos tienen altas probabilidades de ser bloqueados por servidores o eliminados sin ser abiertos.

HERRAMIENTAS

En Internet hay abundante oferta de herramientas que hacen sencillo y efectivo el envío de las piezas de comunicación.

MailChimp, por ejemplo, es una plataforma gratuita con la que se puede generar una pieza con un diseño profesional y enviarla sin caer en spam. Existen también empresas que dan este servicio y le agregan prestaciones, como controles de recepción y rebotes, zonas geográficas de lectura, horarios y enlaces en los que se ingresó. Eso permite realizar envíos evaluables y realmente efectivos, analizar quiénes, cuándo y qué leen. Se trata de aplicaciones esenciales cuando el boletín es utilizado con objetivos específicos, como fidelización de clientes, *cross selling* (ventas de otros productos del estudio) o captación de nuevos clientes.

Algunas aplicaciones:
- *http://mailchimp.com/*
- *www.gestorb.com*

CASSAGNE
ABOGADOS

Talcahuano 833, piso 3 | 4129-7200 | www.cassagne.com.ar

Penalistas unidos

HERNÁN MUNILLA LACASA, JUSTO LO PRETE Y ROBERTO DURRIEU (H), TRES DE LOS SOCIOS DEL ESTUDIO DURRIEU, CUENTAN CÓMO SE GESTIONA UN EQUIPO DE ABOGADOS PENALISTAS. EL MARKETING, EL POSICIONAMIENTO Y EL VÍNCULO CON LOS CLIENTES.

Por Ariel Alberto Neuman

El equipo de penalistas del estudio. Sentado, segundo desde la izquierda, Roberto Durrieu, socio consultor de la firma.

Está tan arraigada la imagen del penalista como un lobo estepario, como un ser ultra-celoso de su práctica profesional, vinculado a sus clientes a través de una relación de confianza prácticamente infinita, que cuesta imaginar el trabajo en equipo -con todo lo que ello implica- de los abogados especializados en esta rama del derecho.

Sin embargo, desde 1952 el Estudio Durrieu se dedica exclusivamente al ejercicio profesional en las distintas ramas que componen el derecho punitivo, y lo hace a través de un *pool* de abogados.

De cómo se organizan, de la gestión, el marketing, la relación con los medios, el manejo de egos y protagonismos conversó **AUNO Abogados** con Roberto Durrieu (h), Hernán Munilla Lacasa y Justo Lo Prete, tres de los socios de la firma especializada en *white collar crime*.

¿Cómo está organizado el estudio?

Justo Lo Prete (JLP): Tenemos una estructura que es como una pirámide, pero invertida, por la clase de trabajo que hacemos. Más allá de lo que es la participación accionaria, somos cinco socios, tres socios juniors y un socio consultor (mi padre), cinco abogados asociados y tres o cuatro pasantes. Todos somos penalistas. Este es un estudio *boutique*.

Todos desarrollamos la actividad profesional en todos sus sentidos. Lo único que nos dividimos son las jurisdicciones. Tenemos abogados focalizados en Morón, en La Plata y en el resto del país tenemos corresponsales en las principales ciudades.

Roberto Durrieu (h) (RDh): Hoy, una causa penal compleja necesariamente necesita del trabajo de un equipo de abogados. Tené en cuenta que si es de cierta relevancia, como puede ser un fraude corporativo, uno va a asumir la defensa de una empresa donde son tres o cuatro los imputados, y va a haber mucho volumen de trabajo. Una sola persona no puede dar abasto con todo eso.

El término preciso de lo que hacemos es *white collar crime*. Es un término más bien sociológico, que habla de la clase de clientes que tenemos (N. de R.: delincuencia de cuello blanco, término utilizado por primera vez en 1939 por Edwin Sutherland en la American Sociological Society, para referirse al delito cometido por una persona de alto status social y respetabilidad, en ocasión de su ocupación o trabajo). Claro que si el gerente de una empresa choca y tiene un accidente y deriva en un homicidio culposo, también lo acompañamos en ese tema.

> "El derecho penal ***creció mucho*** y se incorporó a la vida económica de las empresas y se trasnacionalizó; pero esto es un ***fenómeno muy reciente***".

Hernán Munilla Lacasa (HML): Mismo para atender un juicio oral se necesitan varios abogados, para que el estudio

pueda seguir atendiendo otros asuntos.
Lo mismo pasa en el caso de la toma de una planta. Con un abogado no alcanza. Hay uno que va y hace la denuncia, otro se queda con el escribano, otro va a la comisaría, otro busca la jurisprudencia.
Internamente tenemos reuniones periódicas con los socios, semanales, para analizar la marcha del estudio y de los asuntos que llevamos.

¿Qué tipo de abogados incorporan?

RDh: Depende de la clase de profesionales que estemos buscando. Por lo general, miramos el promedio, alguna experiencia en tribunales y los elementos objetivos de competitividad que busca cualquier otro estudio que quiera ser el mejor de plaza.

HML: No hay muchos estudios penales que trabajen en lo que es penal empresario o corporativo, con lo cual no son tantos los abogados que tienen experiencia previa en firmas de ese tipo.
Por eso es que vemos con buenos ojos la experiencia previa en tribunales.

En relación a esto último, ¿por qué los estudios *full practice*, en general, no hacen penal?

HML: Es cierto. Hay pocos estudios que tienen dentro de su estructura un área penal. Tal vez tienen algún penalista en sus oficinas, para atender, por ejemplo, accidentes de los empleados de las empresas a las que representan. De todos modos, cuando tienen algún problema serio buscan a un especialista externo.
Por un tema tributario, cambiario, de lavado de dinero, seguro que van al estudio penal.

RDh: Otra razón podría ser que no encontraron el perfil adecuado. El derecho penal creció mucho y se incorporó a la vida económica de las empresas y se trasnacionalizó; pero esto es un fenómeno muy reciente. Por eso no hay muchos penalistas que cumplan con ciertos requisitos, como ser el dominio de idioma inglés o experiencia profesional internacional.

¿En otros países hay este tipo de combo: estudios *full practice* que hagan también derecho penal?

RDh: Sí. Yo, de hecho, trabajé en 2000 en Holland & Knight (N. de R.: estudio con 1.000 abogados), una de las firmas más grandes de los Estados Unidos, que tiene su área de *business crime*.

Cambiando de tema, supongo que el marketing en derecho penal debe tener sus particularidades. ¿Salen a buscar clientes o son ellos quienes los buscan a ustedes?

HML: Te diría que es recíproco. Los clientes nos buscan, pero nosotros también estamos en donde están los clientes: en las cámaras, en las asociaciones, en las organizaciones.

JLP: Hace 10 años muchos de nuestros clientes eran colegas que nos remitían sus casos. Eran más del 50%.
Hoy, al haber incorporado el inglés y el francés al estudio, y al haberse criminalizado mucha de la actividad económica, ese caudal de trabajo ha disminuido porque las empresas ya están acostumbradas a tener directamente a sus abogados penalistas, o ambientalistas o tributaristas. Tratan directamente con nosotros.

Decían que están donde están los clientes. Y ahí, ¿qué hacen?

HML: Participás. En IDEA, por ejemplo, hay una división jurídica. Damos charlas, vamos a almuer-

"Los clientes nos buscan, pero nosotros también estamos en donde están los clientes: en las cámaras, en las asociaciones, en las organizaciones".

Actividad internacional

El estudio es miembro de FRAUDNET, red de estudios penales económicos de la Cámara de Comercio Internacional, y de la Red Iberoamericana de Estudios Especialistas en Derecho Penal Económico.
La embajada de los Estados Unidos en la Argentina, en tanto, lo incluye como uno de los recomendados para posibles consultas de sus ciudadanos en el país.

Hernán Munilla Lacasa

Roberto Durrieu (h)

Justo Lo Prete

zos. También estamos en AmCham (la Cámara de Comercio de los Estados Unidos en la Argentina) y en la Cámara Española.

RDh: Yo trabajé en un estudio corporativo de afuera y en un estudio corporativo doméstico y, la verdad, no hay muchas diferencias entre lo que hacen ellos y lo que hacemos nosotros en materia de marketing jurídico.

JLP: El marketing, en el buen sentido, pasa por mantener contacto con las embajadas, tener presencia en cámaras empresarias, contactos locales e internacionales en el mercado jurídico, políticas de trabajo en equipo, de transparencia, distribución de tareas, desarrollo profesional.

Esto no es muy distinto a lo que hace cualquier abogado que decide, en lugar de ser independiente, asociarse con otros y posicionar a su firma.

Convengamos que por una cuestión de sensibilidad, el derecho penal no es exactamente igual a las otras ramas del derecho. ¿A sus clientes, les molesta que se sepa que tienen penalistas trabajando con ellos?

RDh: Para nada. De nuestra actividad, entre un 60 y un 70% son litigios, con una buena cantidad de querellas, donde nuestros clientes son víctimas. El otro 30% es prevención del delito.

En otras palabras: trabajamos en pos de una política de transparencia de las empresas, algo que no sólo no lo ven como negativo, sino como absolutamente necesario. Lo nuestro es prevención. Prevención de lavado de dinero, prevención de fraudes.

Los penalistas suelen ser considerados los abogados más "jugosos" para los medios de comunicación. Por otra parte, suelen manejar temas altamente sensibles. ¿Cómo es la relación con la prensa?

RDh: Nosotros brindamos un servicio técnico. Nos dedicamos a nuestra labor. No nos interesa el vínculo con los medios. No tenemos relaciones con la prensa. Nosotros somos abogados.

Creemos que esa relación tiene que ser entre nuestros clientes y los periodistas, no con nosotros. De hecho, cuando de algún medio llaman acá, al estudio, los derivamos al área de institucionales de nuestro cliente.

Es cierto que hay abogados que se dedican a otros segmentos de mercado y que se exponen más, pero nosotros nos dedicamos a otra cosa. Lo nuestro es brindar asesoramiento legal-penal a las empresas.

El de la prensa no es un tema para nosotros, por más que llevamos casos muy sensibles.

HML: Y sobre todo en esos casos, evitamos el contacto.

Áreas de práctica

El Estudio Durrieu abarca todas las especialidades del derecho penal:

- Práctica general y derecho constitucional.
- Penal tributario y previsional.
- Fraudes corporativos.
- Penal aduanero.
- Delitos informáticos y antipiratería.
- Penal cambiario, bancario y financiero.
- Prevención del delito de lavado de dinero y corrupción.
- Penal internacional.
- Defensa de la competencia.
- Derecho contravencional y de faltas.
- Delitos contra el medio ambiente.

¿Cómo se maneja la marca-estudio, considerando su trayectoria y la de sus integrantes?

JLP: Éste es un equipo con una estructura democrática. El 80% del estudio se reúne todos los viernes y permanentemente estamos tomando decisiones entre todos.

Más allá de las diferencias que puedan existir en los debates, pensamos en buscar soluciones consensuadas que estén alineadas con los intereses de la firma.

Lo que digo es que Durrieu es una marca muy distinta a otras...

HML: Es cierto. La marca Durrieu va a cumplir 60 años y es natural que capitalicemos esa trayectoria.

RDh: Como lo hace cualquier estudio. Creo que ese aprovechar la trayectoria y la reputación no tiene nada de distinto a lo que se da con otras marcas, como puede ser Funes de Rioja en laboral, o Cassagne en administrativo. Es exactamente igual.

El estudio tiene 60 años y ha decidido apostar por una marca, detrás de la cual hay un equipo de trabajo que funciona en conjunto.

¿Cómo factura un estudio penal?

RDh: El 30% de nuestra facturación es por hora, y viene creciendo.

En general, se dice que el de facturación horaria es un modelo que viene en retroceso y acompañado de pedidos de rebajas de honorarios...

HML: Hay casos y casos. Hemos tenido clientes de los que piden rebajas, pero también de los que no.

RDh: Se me ocurre que, por la clase de tema que tenemos, esos pedidos son menos que en otras firmas.

En temas penales, por la sensibilidad de las cuestiones que se tratan y porque es un conocimiento y una práctica más especializada, tal vez se tienen en cuenta otras cosas.

Por el tema de nuestra facturación, te diría que hace un par de años sólo el 10% era horaria. Crecimos en ese sentido, pero es cierto que los estudios *full practice* están parados en otro lugar: de haber tenido un 90% de facturación horaria en los 90, hoy están en porcentajes similares a los nuestros.

Yendo a lo que es la práctica profesional: ¿Cuánto influye conocer el medio?

HML: En penal, todos nos conocemos. Los jueces conocen a todos los abogados que actúan en el fuero, y los abogados conocen a todos los colegas y funcionarios. Por eso la importancia del trabajo serio y responsable.

¿Cuántos competidores tienen?

RDh: El fuero penal es chico. Aun así, es difícil contestar a tu pregunta, porque depende del tipo de tema.

Hay abogados que se agrupan por trabajo. Otros optaron -como nosotros- por tener una estructura corporativa, donde se le da valor al perfil de profesionales, al trabajo en equipo, a los idiomas, a la ubicación de las oficinas.

En ese contexto, algún estudio unipersonal puede llegar a ganarnos una propuesta, por el tipo de trabajo de que se trate.

¿Le prestan atención a las guías de abogados? ¿Creen que sus clientes las valoran?

HML: Sin lugar a dudas. Le damos importancia y creemos que se les da importancia.

A nivel doméstico e internacional, son notas de distinción que te van posicionando en el mercado.

Ustedes suelen tener activa participación académica y muchas publicaciones técnicas. ¿Eso les reditúa de alguna forma?

HML: Te diría que hay vocación, por un lado, y hay un rédito en cuanto a reconocimiento en lo que es artículos de doctrina o libros.

Varios miembros del estudio han hecho posgrados, maestrías, doctorados, y publicado luego sus investigaciones. La lógica es que si somos reconocidos es porque nos destacamos en lo que sabemos hacer.

RDh: El nuestro es un trabajo muy especializado. Dar clases o escribir un libro es una manera de desarrollar ciertos temas que hacen a nuestra especialidad.

En nuestra área no hay espacio para hacer cosas que uno no sabe hacer. No hay margen para hacer un trabajo de consultoría a medias. No hay lugar para confundirse. Este es un trabajo de cirujano.

¿Pero no es también una forma de formar a sus futuros competidores?

RDh: Cuando uno escribe un libro o un artículo, se coloca bajo las normas académicas y ese razonamiento, en el mundo académico, no existe. Uno busca generar opinión y debate.

Hablando de eso, ¿las columnas de opinión que aparecen en los diarios con sus firmas, tienen algún tipo de repercusión?

HML: Sí. Generan llamados de no penalistas o de gente interesada en la temática que tratamos.

RDh: En términos generales, son artículos sobre temas relacionados con nuestra actividad, pero me parece que es difícil atribuirle sólo a eso las repercusiones.

Creo que es todo el combo de cosas que mencionamos lo que nos ha llevado a ser el estudio que somos hoy ■

"Hay abogados que se agrupan por trabajo. Otros optaron -como nosotros- por tener una **estructura corporativa**, donde se le da valor al perfil de profesionales, al **trabajo en equipo**, a los idiomas, a la ubicación de las oficinas".

Descubriendo qué es LA GESTIÓN JUDICIAL

ENTRE LOS OBJETIVOS DE LA CORTE SUPREMA PARA 2012 SE ENCUENTRAN MEJORAS EN LAS CONDICIONES TECNOLÓGICAS Y EDILICIAS DEL PODER JUIDICAL. QUÉ CRITERIOS SE UTILIZAN Y CÓMO SE IMPLEMENTAN.

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.

Si bien la expresión se viene escuchando desde hace tiempo, pocos saben cuál es el contenido o el marco que se le ha dado a la gestión judicial bajo la presidencia de Ricardo Lorenzetti en la Corte Suprema de Justicia de la Nación. Por eso, vamos a develar un poco el misterio e intentar ver de qué se trata.

La gestión judicial tiene como principal objetivo declarado -según el informe publicado por el Centro de Información Judicial- "la modernización total del Poder Judicial". Para esto, la Corte creó la Comisión Nacional de Gestión Judicial en diciembre de 2007, encabezada por el propio Lorenzetti e integrada por jueces de todo el país.

La Comisión es la encargada de delinear políticas estratégicas y planes operativos que, mediante la incorporación de nuevas tecnologías y criterios de gestión, impulsan el rediseño de la organización del Poder Judicial.

El paradigma que propone se distingue por reconocer a la gestión judicial como una herramienta de apoyo a la labor de los jueces, así como también la búsqueda de una mejora continua en el trabajo que cotidianamente cumplen magistrados, funcionarios, empleados, auxiliares y abogados.

A partir de estos principios, los objetivos de la gestión judicial se centran en los siguientes ejes: gestión administrativa organizacional y rediseño de procesos; coeficiente de gestión judicial; firma digital; notificación electrónica, y expediente digital.

En mayor o menor medida todos sabemos qué significan los últimos cuatro de esos ítems. En cambio, el primero de ellos es el más enigmático porque engloba cosas más amplias que tienen que ver con cambios de criterios para "seguir haciendo lo mismo, pero de otro modo".

Ello, porque en sí, no se han modificado las leyes y el proceso judicial sigue teniendo los mismos pasos de siempre, aunque por suerte hoy se contaría con mayores facilidades para hacer el trabajo, si es que nos lo proponemos.

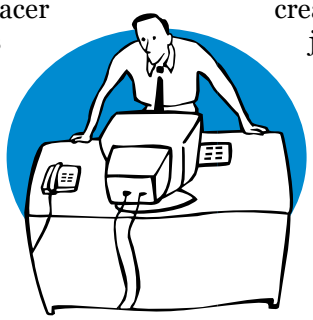
En otras palabras: es necesario concientizar la cabeza de quienes trabajan en el Poder Judicial y de los abogados que litigan en él para poder hacer uso de las nuevas herramientas y no tener fobias al cambio, factor que viene retrasando el proceso de modernización.

Sin dudas, esta Corte está haciendo un trabajo titánico para la modernización de la justicia. El problema es que la justicia pade-

ce de tantos atrasos que ponerla a tiro costará todavía bastante tiempo.
Si ahora los empleados del juzgado pueden consultar bases de datos de entidades públicas o hacer pedidos de información vía internet a entidades bancarias sin moverse de su escritorio, ¡¿entonces por qué no hacerlo así?!, en lugar de contestar en un expediente que la información se pida por oficio, hacer ir tres veces al juzgado al abogado porque el oficio fue observado por algún defecto de forma -que normalmente tiene que ver con los diferentes gustos de cada juzgado- y encima esperar los tiempos que demanda el diligenciamiento y la respuesta de esa misma pieza procesal, que incluso luego tendría que ser digitalizada para ser incluida en el expediente electrónico (!).
Eso sería más o menos lo que intenta hacer la Comisión de Gestión Judicial. Lograr el cambio de paradigma, que no es sólo introducir las herramientas, sino también capacitar a la gente para que pueda utilizarlas y que comprenda los beneficios que obtendrá al ponerlas en funcionamiento.
Ya hemos tratado en otras ocasiones lo difícil que resulta la toma de conciencia entre los abogados, que en su mayoría cree que las notificaciones electrónicas sólo perjudicarán su trabajo. Que podrían no ver la cédula y, sin embargo, el sistema crea que sí, cuando en realidad el sistema también está pensado para tener la certeza de que la notificación se realizó.

COSTOS

Consecuencia de todo lo anterior, no hay que perder de vista que el costo de equipar a los juzgados y a sus empleados es bastante grande. Por suerte ya ha tomado forma y en la mayoría de los tribunales, por lo menos de la Capital Federal y del Gran Buenos Aires, hay computadoras en funcionamiento, pentium o similares, y hasta impresoras laser en muchos casos.
También es cierto que en numerosos lugares aún usan computadoras prehistóricas, que no resisten Internet, o impresoras de punto, de esas que utilizan hojas perforadas en los márgenes.
Otro dato no menor para una correcta gestión es el estado general de los edificios del Poder Judicial. En casi todos ellos hay problemas con, por ejemplo, los ascensores, que más de una vez han caído en picada desde pisos elevados, provocando heridas en sus ocupantes.
A eso se suma que las mesas de entrada de los juzgados son muy pequeñas y no ofrecen ninguna comodidad para que los colegas puedan hacer su trabajo, además de tener que esperar en pasillos abarrotados para poder hacer una consulta luego de sorteadas largas Una vez más, en muchos de esos casos el problema podría solucionarse si los abogados utilizaran mejor las herramientas electrónicas que se están ofreciendo y vieran los proveídos por Internet.



Colabora con lo anterior que las instalaciones no ofrecen comodidades que serían de, digamos, un mínimo buen gusto: baños limpios y a disposición para todos. La mayoría de las veces los sanitarios están en “otro piso”, o la llave la tiene “alguien” que no se encuentra por ningún lado, o realmente están tan sucios que son vergonzosos.
En algunos lugares, los Colegios de Abogados han comenzado a ofrecer, por medio de convenios con el Poder Judicial, espacios a los profesionales para poder acceder a las herramientas necesarias para que no tengan que volver a sus estudios y puedan resolver cuestiones en el mismo edificio (equipos de computación, impresión y fotocopias). También han brindado espacios para hacer reuniones con clientes o encontrarse con contrapartes.
Bueno sería que estas cosas estuvieran pensadas en lo que tiene que ver con la gestión judicial, para que los nuevos edificios que se están planeando hacer sean pensados en forma funcional para todas las partes que los utilizan.
En ese sentido, se habla de la creación de un nuevo polo judicial en la Capital Federal que no ha sido pensado “muy funcionalmente”, ya que se encontraría en la zona de Constitución, cuando ya hay edificios judiciales en la zona de Retiro -el otro extremo de la ciudad-, y varios diseminados por el microcentro y el barrio de Monserrat.

Esta Corte está haciendo un trabajo titánico para la modernización de la justicia. El problema es que la justicia padece de ***tantos atrasos*** que ponerla a tiro costará bastante tiempo.

La gestión judicial debería apuntar, si no puede ser a la concentración total de los edificios, por lo menos a la menor lejanía posible.
En definitiva, si bien aplaudo la tarea emprendida y realizada porque reconozco las grandes dificultades para llevar a cabo muchas de las “modernizaciones” enumeradas, no puedo dejar de señalar aquellas cuestiones que aún parecen no tenerse en cuenta.
En ese contexto, creo que hay que tener presente que la gran ayuda debe venir de nuestro propio cambio de conciencia, de nuestra capacidad para aprender y renovarnos.

"Hacemos un uso eficiente de los recursos y de la gente"

ASÍ EXPLICA ROXANA KAHALE LA DINÁMICA DE TRABAJO EN SU ESTUDIO Y LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE SU EQUIPO DE ABOGADOS.

Es enero. Roxana Kahale viaja. A Estados Unidos, tres días. A Colombia, dos días y medio. No son vacaciones. Es trabajo en plena feria estival.

"Estamos con bastante actividad. Con algunas cuestiones relativas a temas de bancos extranjeros que realizan préstamos en la Argentina para asistir en exportaciones; con conflictos societarios de compañías regionales; con cuestiones ambientales. La verdad, aparenta ser un año que va a tener bastante actividad. El nuevo sistema aduanero plantea muchas consultas; también estamos con un *due dilligence* para un cliente chino, y en temas de propiedad intelectual trabajando mucho en cuestiones altamente sensitivas. Tenemos mucho de defensa del consumidor, de lotería y concursos y promociones, y de regulatorio, con la ley de medios y todo lo que es Banco Central", enumera la titular del estudio que lleva por nombre su apellido.

Parece un abanico muy grande para un estudio de 12 abogados. ¿Pasa todo por vos?

No necesariamente. Sí tengo conocimiento de los temas, pero más en lo macro. En cuestiones societarias o laborales, por ejemplo, estoy al tanto de lo que sucede, pero no en el día a día.

Hacemos un uso eficiente de los recursos y de la gente.

Es un uso muy eficiente del tiempo, gracias a que tenemos gente muy experta. No hay un *learning process* en el que se vaya mucho tiempo para que los más junior aprendan. El cliente no busca ese tipo de asesoramiento.

De todas formas, para este año definimos internamente intensificar el trabajo de *coaching*.

Entre los temas que mencionabas los hay de bajo perfil público/mediático y otros de muy alto. ¿Cómo se manejan?

No nos gusta demasiado la exposición, pero más allá de eso, es nuestro cliente el que pide que seamos moderados.

En general, lo que se da en el medio es que muchas veces son

los abogados los que quieren salir a decir, y el cliente el que les pide que no lo hagan.

En los temas regulatorios, ¿cuánto hay de legal y cuánto de política?

Siempre me gustó la historia y la política, y cuando tenés que explicar ciertas cuestiones legales hay que contextualizar en la historia.

Por ejemplo: cuando te preguntan por qué tenemos controles en la Inspección General de Justicia, hay que entender que es porque la gente se ha excedido y se ponía un tinglado y se decía que ahí había una sociedad extranjera.

También hay que tener en cuenta los temas políticos. Con la ley de medios, por ejemplo, de la que tanto se habla y se ha hablado, en lo que compete a mí y a mis clientes, que son programadores de televisión, la gran novedad fue que se tuvieron que registrar, algo que no resulta tan aventurado.

¿Cómo es el ida y vuelta con el estado?

Yo no he tenido problemas.

Con la Autoridad Federal de Servicios de Comunicación Audiovisual (AFSCA), por ejemplo, trabajé mucho por el tema de la nueva ley de medios. Cuando algo no se puede hacer, te lo dicen, y cuando surgen dudas sobre las interpretaciones, se puede conversar.

Tampoco he tenido problemas con la Secretaría de Comercio. Muy por el contrario.

He escuchado y leído que hay quienes sí, y también es cierto que ni yo personalmente, ni mis clientes tenemos un espíritu de confrontación.

En general, con el Estado, en temas regulatorios, hay una relación correcta.

Te diría más: cuando no conocen la industria alcanzada por la norma involucrada, tratan de meterse y entenderla, y rápidamente captan por donde pasa y no pasa el tema sensible de cada sector.

¿Cómo se desarrolla un área dentro del estudio?

Por lo general, surgen por temas que trae un cliente ya existente o porque alguien nos conoce por lo que hacemos en áreas similares del derecho con la industria alcanzada.

Tenemos abogados especialistas en distintas áreas y vamos tomando a los mejor preparados para cada situación. Armamos los equipos de trabajo *ad hoc*, a la medida de las necesidades de la problemática que nos presenta el cliente.

Este año, probablemente, tengamos que encarar un crecimiento, pero en general somos conservadores en cuanto al tamaño del estudio.

¿Cuántos abogados quieren ser?

El objetivo de largo plazo es tener 30 abogados, siempre y cuando las necesidades de los clientes lo ameriten.

Tener 30 abogados para que nos miremos las caras, la verdad no tiene sentido.

Mujer líder

La revista Apertura seleccionó a Roxana Kahale como una de las 100 mujeres líderes de la Argentina. ¿Eso qué implica? "Primero es un honor. Segundo, es una gran responsabilidad. Uno ha creado una empresa y estar en esta posición, partiendo de una década del 90 donde casi no había socias en los estudios… De todas formas, nunca hago una cuestión del género. Hoy, en el estudio, tengo más mujeres que varones, pero es algo que varía. Sí nos interesa trabajar en equipo con nuestros clientes para crear valor, proporcionarles soluciones eficaces a sus cuestiones legales con un enfoque práctico, y solidez en los conocimientos jurídicos, con una estructura de costos razonable", señala.

Siempre presente

Con una destacada participación en los encuentros de la International Bar Association, presencia en seminarios locales e internacionales, pertenencia a una alianza mundial de estudios que implica un par de reuniones anuales ("y de ahí llegan trabajos interesantes"), Kahale sostiene que "siempre es importante darse a conocer, el contacto personal y los aportes que se hagan en esas reuniones".

Para eso, la firma tiene en su presupuesto una partida destinada a viajes y promociones.

En la Argentina, son miembros de cámaras empresarias siguiendo las necesidades e intereses de sus clientes. Lo que se pueda sacar de cada una de ellas, apunta, "depende de qué tan activo sea cada uno".

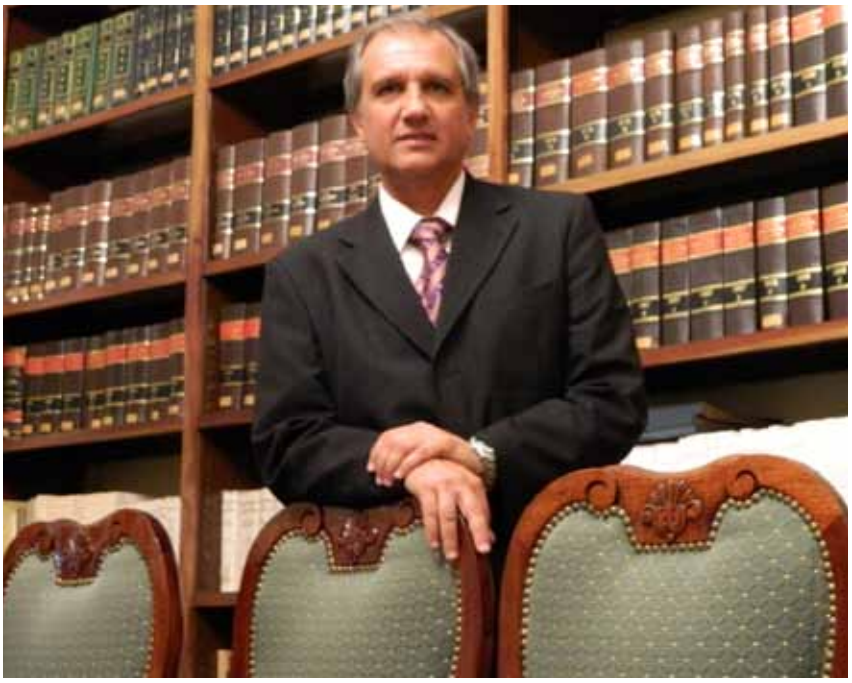
En materia de honorarios, ¿qué buscan hoy los clientes en los estudios jurídicos?

Cada vez más buscan precio y *retainers*.

Es un escenario difícil, donde en algunos casos asombran los honorarios bajos que pasan estudios que tienen estructuras más grandes que la nuestra. Eso hace pensar, muchas veces, en qué tipo de servicio van a ofrecer.

Incumbencias, ROLES Y CAPACITACIÓN

SON ALGUNOS DE LOS EJES DEL TRABAJO DE LA FEDERACIÓN ARGENTINA DE COLEGIOS DE ABOGADOS. ENTREVISTA EXCLUSIVA CON RICARDO DE FELIPE, SU FLAMANTE PRESIDENTE, SOBRE LOS DESAFÍOS DE LA PROFESIÓN.



Dos abogados, parte actora, fueron a la subasta ordenada por el juez. Una vez allí, allegados de la demandada los insultaron y golpearon. El Colegio de Abogados de Rosario, con el auxilio de la Federación Argentina de Colegios de Abogados (FACA), denunció a los agresores, hoy imputados en el fuero penal.

La relevancia de los colegios de abogados cae de maduro: no sólo velan por las incumbencias profesionales (¿sindicaturas en manos de contadores?, ¿sucesiones notariales extrajudiciales?, ¿obsolescencia del patrocinio letrado en causas de menor cuantía?), sino que también ofician de paraguas y respaldo para el ejercicio profesional frente a particulares y los propios poderes del estado.

De allí la dimensión de lo que ocurre hoy en la región. Si hace un par de años la colegiación legal era la regla en América del Sur (con excepción de tres países), por estos tiempos el escenario es exactamente el inverso, con Brasil, Argentina y Perú como baluartes de este tipo de institucionalidad.

En los últimos años, Hugo Chávez en Venezuela, Evo Morales en Bolivia y Rafael Correa en Ecuador dieron por tierra con los cole-

¿Vuelve el CPACF?

Si bien la FACA aglutina a 80 organizaciones de abogados de todo el país, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, la más grande de ellas, no forma parte de la Federación desde hace un par de años.

¿Vuelve en 2012? "He tenido contacto con las actuales autoridades del colegio, con el Dr. Eugenio Cozzi, apenas asumí. Hicimos un repaso de las problemáticas que ven ellos y las que vemos nosotros en el ejercicio profesional, y no hay grandes diferencias. Estamos de acuerdo en las cuestiones de fondo: en la defensa de los intereses de los abogados, en la capacitación. Vamos a sentarnos sobre esas bases y después vamos a ver cómo solucionar las cuestiones en las que tenemos diferencias", responde De Felipe.

gios, describe el nicoleño Ricardo de Felipe, presidente de la FACA, entidad fundada en 1921 que da cobijo a 80 colegios de abogados de todo el país, incluyendo a los de ley y a algunas asociaciones civiles en las provincias en las que no existe colegiación legal, como Chaco y Santa Cruz.
El funcionamiento general de la justicia, la vacancia de cargos y cuestiones vinculadas al enjuiciamiento de jueces suelen encabezar las preocupaciones de las entidades albicelestes, junto con la situación de las cajas de previsión social.
En cuanto a la existencia de una única matrícula nacional (hoy se puede ejercer en distintas jurisdicciones, aun habiendo sido sancionado con la quita de la matrícula en un determinado colegio), De Felipe explica que cada provincia se reservó el poder de policía sobre profesiones como la nuestra, función que a su vez delega en los colegios. "No puede haber una matrícula nacional para ejercer en la justicia ordinaria de cada provincia, pero sí una matrícula para la justicia federal, y no la hay", dice.

Esquema

La FACA tiene una mesa directiva integrada por 18 miembros, representantes de colegios de distintas jurisdicciones, que se reúnen una vez al mes, sea en la sede de la Federación, en un histórico edificio de la porteña Avenida de Mayo, o en la de alguno de los colegios.
Cuenta con cuatro juntas de gobierno, asambleas generales donde participan todos los colegios de abogados, para tratar cuestiones vinculadas con la gestión de la mesa directiva y las particulares que presente cada asociación.

ROL

"Trabajamos muy fuertemente en el tema de las incumbencias profesionales. En defender lo que tenemos y en recuperar algunas, como las sindicaturas concursales", señala el presidente de la FACA, quien ocupa el cargo desde mediados de diciembre pasado.
En cuanto al rol social de los abogados, titulares absolutos de uno de los poderes del estado y llamados a ser guardianes del orden institucional, De Felipe explica que desde la Federación y los colegios se aporta a las políticas públicas "para el mejoramiento de la calidad de vida no sólo del abogado, sino fundamentalmente de la ciudadanía en su conjunto".
Por eso, entre otras cosas, todos los colegios tienen un sistema de patrocinio jurídico gratuito. "La idea es colaborar al mejoramiento de la función social de los abogados, defendiendo el sistema de derecho", apunta.
No obstante ello, el funcionario reconoce las dificultades que existen en garantizar la calidad profesional, no sólo por el número de graduados, sino también por la falta de vínculo entre las universidades entre sí y con los colegios, y con la función que les cabe a ellos. "Nosotros, para habilitar, lo único que hacemos es un trámite administrativo: chequear que el título provenga de una universidad, que (la persona) no tenga antecedentes y, con eso, el abogado queda en condiciones de iniciar un juicio por un pagaré o para ir ante la Corte Suprema", lamenta y agrega: "Se ha producido un deterioro muy importante en cuanto a la gran cantidad de universidades que hay, con algunas que incluso dan clase a distancia, sin un control adecuado del nivel de sus graduados. Eso repercute en el asesoramiento y también en la justicia, porque no hay que perder de vista que estos abogados son los que un día llegarán a jueces".
La mala imagen de los abogados en la sociedad, considera, va de la mano con la educación. "Tenemos un proyecto para implementar una suerte de curso de capacitación previo al otorgamiento de la matrícula, no en lo que es derecho, pero sí en temas como la inscripción impositiva, dónde queda cada juzgado, el tema previsional del abogado, los sellados a pagar y los que no. Temas que son fundamentales, pero que en las facultades no se enseñan".

VÍNCULOS

La FACA es parte de la asociación de Colegios y Órdenes de Abogados del Mercosur, del Foro de la Abogacía Sudamericana, de la Federación Interamericana de Abogados, de la Unión Iberoamericana de Colegios y Agrupaciones de Abogados, y de la Unión Internacional de Abogados.
La primera de las entidades es la que se muestra más activa, vinculando a los colegios de Argentina, Brasil, Uruguay y Paraguay. ¿Similitudes? ¿Diferencias? "Hay muchas asimetrías", responde De Felipe. Es que en Paraguay y Uruguay no hay colegiación legal obligatoria, mientras que en Brasil la Ordem (OAB) es única, con distintas secciones en cada región, y controla la matrícula de todos los abogados del país".

www.faca.org.ar/

Por LISANDRO ALLENDE.
Socio del estudio Brons & Salas.

Ley de Tierras

Un análisis sobre el carácter discriminatorio de la nueva norma.

El Régimen de Protección al Dominio Nacional sobre la Propiedad, Posesión o Tenencia de las Tierras Rurales (Ley 26.737) entró en vigencia el 29 de diciembre del año pasado. Sus disposiciones establecen que toda adquisición, transferencia, cesión de derechos posesorios, cualquiera sea la forma, denominación y extensión temporal que le impongan las partes, a favor de personas físicas o jurídicas extranjeras que se realice en el período comprendido entre su entrada en vigencia y reglamentación (Dto. 274/12), queda alcanzada por sus disposiciones. No se afectan derechos adquiridos, pero se establecen obligaciones a los extranjeros. Así:

1. Los propietarios o poseedores de tierras rurales, personas físicas o jurídicas extranjeras, deberán dentro de 180 días denunciar ante el Registro Nacional de Tierras Rurales (la Autoridad) dicha titularidad o posesión.
2. Toda modificación del paquete accionario deberá ser comunicada a la Autoridad dentro de 30 días.
3. Las tierras rurales de un mismo titular extranjero no podrán superar las 1.000 has. en la "zona núcleo".
4. Se prohíbe la titularidad o posesión de personas extranjeras de aquellos inmuebles que contengan o sean ribereños de cuerpos de agua de envergadura y permanentes o estén ubicados en zonas de seguridad de frontera.

La Ley discrimina a los extranjeros en contra de lo que prescriben normas expresas de la Constitución Nacional que resguarda la igualdad ante la ley de quienes habiten en la República Argentina, y otorga a los extranjeros la totalidad de los derechos de los ciudadanos: art. 20, "Los extranjeros gozan … de todos los derechos civiles del ciudadano; pueden … poseer bienes raíces, comprarlos y enajenarlos …". El art. 16 establece que: "Todos sus habitantes son iguales ante la ley…".

La igualdad entre nacionales y extranjeros ha sido definitivamente introducida al otorgarse jerarquía constitucional al Pacto de San José de Costa Rica y al Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, que también tutelan a los extranjeros contra discriminaciones respecto de los nacionales. Por su parte, el art. 26 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos sostiene el mismo principio.

La Corte Suprema de Justicia de la Nación ha precisado el derecho a la igualdad de los extranjeros y la posibilidad de establecer regulaciones internas que limitan sus derechos, diciendo que una reglamentación que distingue entre nacionales y extranjeros no es, en principio, inconstitucional, siempre que el criterio de ponderación entre el medio elegido y los fines específicos que se persiguen con la distinción supere el test de constitucionalidad. Cuando se impugna una norma basada en el "origen nacional" corresponde considerarla sospechosa de discriminación y portadora de una presunción de inconstitucionalidad que corresponde a al Estado Nacional (como creador de la norma) levantar. Y dicha presunción de inconstitucionalidad sólo puede ser levantada con una cuidadosa prueba sobre los fines que había intentado resguardar la norma del caso y sobre los medios que había utilizado al efecto.

De impugnarse judicialmente la Ley por violación del derecho a la igualdad garantizado a los extranjeros constitucionalmente, el Estado Nacional debería probar para defenderse que la Ley se halla suficientemente fundada y sus disposiciones guardan adecuada relación con el fin que persiguen. Aún de no aceptarse la presunción de inconstitucionalidad, cualquier impugnación judicial debería basarse en la demostración de que la norma cuestionada es irrazonable por ser sus disposiciones inadecuadas para la consecución del fin de la ley.

Arte y libertad de expresión

LOS LÍMITES PARA UNO Y OTRA. CASOS RECIENTES EN EL PAÍS.

Por JULIO CÉSAR RIVERA (h).
Socio del estudio Julio César Rivera Abogados.

¿La expresión artística se encuentra protegida por la libertad de expresión? ¿Cómo se debe abordar esta pregunta?
A los fines de delimitar el ámbito de la libertad de expresión, resulta necesario entender las razones por las cuales la Constitución argentina y los tratados de derechos humanos reconocen dicho derecho.
En este sentido, uno de los fines esenciales de la libertad de expresión es asegurar que todos los ciudadanos puedan participar en la formación de la opinión pública. El arte, como ha observado Robert Post, Decano de la Facultad de Derecho de la Universad de Yale, forma parte del proceso a través del cual la sociedad reflexiona acerca de lo que cree y piensa. En otras palabras, es uno de los medios disponibles para influir en la opinión pública y por ello se encuentra protegido por la libertad de expresion.
Quiero enfocarme exclusivamente en un principio cardinal de la libertad de expresión según el cual no puede castigarse la difusión de una idea determinada simplemente porque ofende a un grupo de personas.
El debate público debe ser lo más robusto y abierto posible y quienes participan en él no pueden pretender no ser ofendidos o heridos durante dicho debate. Como ha señalado el filósofo Ronald Dworkin, “en una democracia, nadie, por poderoso o impotente que sea, puede tener derecho a no ser insultado u ofendido”.
Si la difusión de una idea determinada resulta ofensiva o irritante, la solución no es silenciar al que predica dicha idea, sino tratar de persuadirlo de que está equivocado. En materia de expresión artística, ello implica que el Estado no puede prohibir o castigar la exhibición de una determinada obra de arte porque afecta los sentimientos de determinados ciudadanos.
En la Argentina tuvo lugar un intenso debate acerca de los límites de la libertad de expresión artística con ocasión de la exhibición de las obras del artista León Ferrari en el Centro Cultural Recoleta en el año 2004 que causó la indignación de ciertos ciudadanos de religión católica que solicitaron a los tribunales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que ordenaran la clausura de la exhibición e incluso llegaron a denunciar penalmente al artista por incitación al odio religioso. Estas acciones legales fueron rechazadas en su totalidad, confirmando la importancia central de la libertad de expresión en nuestro sistema constitucional.

N C | Nicholson y Cano
ABOGADOS

San Martín 140, Pisos 5, 6, 13, 14 y 22
(C1004AAD) Buenos Aires - Argentina
Tel.: (5411) 5167-1000
info@nicholsonycano.com.ar
www.nicolsonycano.com.ar

Por
ALEJANDRO VEGA.
Director del Suplemento de Derecho Marítimo y Transporte de elDial.com.
Socio de Vega & Co – Trade & Shipping Law.

Naufragio del crucero

Responsabilidad del capitán y de la empresa armadora.

El buque Costa Concordia, propiedad de Carnival Corp, luego de hacer contacto con una roca, naufragó el 13 de enero de 2012 en la costa de la Toscana (Italia) cerca de la isla de Giglio. Según fuentes periodísticas, llevaba 4.229 pasajeros y tripulantes. A simple vista, el único culpable parecería ser su capitán, Francesco Schettino.

Algunas obligaciones y deberes que surgen *ope legis* para el capitán lo señalan como la autoridad máxima a abordo del buque; quien debe disponer el abandono del buque en peligro cuando sea razonablemente imposible su salvamento; quien debe verificar que el buque sea idóneo para el viaje; quien debe mantener la ruta sin incurrir en desvío, salvo casos excepcionales; quien debe adoptar en caso de peligro las medidas para la salvación del buque y personas; quien debe encontrarse en el puente de mando en las entradas y en las estadías de puertos, en los pasajes por canales, balizados, estrechos y en toda otra circunstancia en que existan riesgos mayores; quien no debe abandonar el buque en peligro sino después de haber agotado todos los medios de salvación y luego de emplear la mayor diligencia para salvar personas, correspondiéndole, en todos los casos ser el último en dejar el buque.

Todas estas obligaciones comienzan para el capitán desde el momento en que formaliza su embarco ante la autoridad quedando al servicio permanente del buque y expuesto a responsabilidades civiles, penales y administrativas.

Parecería ser que todos estos deberes fueron incumplidos por Schettino. Ahora bien: ¿Era imprescindible que esté a bordo para coordinar el salvamento? ¿Su presencia hubiera salvado más vidas? ¿Fue una decisión acertada varar el buque en la costa?

En el audio que se escucha, cuando Schettino ya estaba en el bote salvavidas, el capitán que estaba en tierra le comandaba volver a bordo por una escalera que colgaba de una de las bandas del buque. ¿Alguien analizó si esta orden y el tiempo perdido en la discusión eran necesarios?

Respecto a la empresa armadora, es factible que pretenda culpar al capitán y le haga reconocer sus errores para limitar su responsabilidad. Sin embargo, Carnival no puede negar que conocía la posición del buque y la ruta que llevaba al momento del siniestro ya que tiene sistemas de monitoreo y procedimientos de seguridad sujeto al código ISM (International Safety Management Code), con lo cual, de no haber alertado al Capitán y prohibirle navegar en esa posición, la empresa habría incurrido en negligencia siendo responsable del siniestro.

Las demandas que se interpongan, por tanto, deberán determinar si Carnival Corp se apartó de las medidas estándares de seguridad y no monitoreó la navegación del buque; el grado de capacitación de la tripulación elegida; si el capitán: demoró la orden de abandonar el buque y desplegar los botes salvavidas, si la tripulación a cargo se apartó de la ruta que tenía el buque, si no cumplió la función de su puesto para coordinar la evacuación y comprobar que todas estas acciones agravaron el riesgo y causaron más pérdidas.

No es un error lo que lleva a una catástrofe, si no una serie de errores. Basta que se aísle uno de ellos para que la cadena desaparezca y el siniestro no ocurra.

Sólo luego de que las pericias y la “caja negra” del buque hayan sido evaluadas, se podrá determinar exactamente qué fue lo que sucedió y el grado de culpabilidad del capitán.

Esto dicen los blawgs

¿POR QUÉ TANTA GENTE SE INSCRIBE EN LA CARRERA DE ABOGACÍA?

http://quieroserabogado.blogspot.com

martes 10 de enero de 2012

Publicado por Tomás Marino.

Es público y notorio que la carrera de abogacía tiene muchos más inscriptos y egresados que otras disciplinas alternativas incluidas en la oferta académica de las universidades públicas. Unos pocos años atrás, las estadísticas oficiales daban cuenta de un ratio de cuatro egresados abogados por cada ingeniero recibido. Este panorama no ha variado significativamente a la fecha (...).

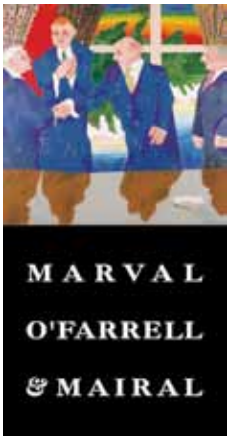
Lo que resulta curioso, y sí interesa destacar, es que este fenómeno de mayor cantidad de inscriptos -y de egresados- que tiene abogacía no se ve alterado ni por la demanda de profesionales de otras disciplinas (que tienen una salida laboral prácticamente garantizada y una fuerte inversión en becas por parte del estado), ni por el hecho de que el mercado laboral "legal" esté completamente saturado (…).

BALANCE DEL 2011: NO HA SIDO UN GRAN AÑO JUDICIAL

http://todosobrelacorte.com/

Por JLAHITOU

En su mensaje inaugural del año 2011, Lorenzetti destacaba que la Corte, como actor institucional, debía transformar la sociedad y no sólo conservarla. La frase se asociaba más adelante con una lectura del pasado en donde todos los discursos políticos resultaban buenos augurios pero terminaban en fracasos, minando la credibilidad de las instituciones que pronunciaban y realizaban esas promesas. La conclusión, teñida de arenga pre-partido, era que habría menos discurso y más acciones. Precedía la promesa de que el Poder Judicial pondría en el centro de sus desvelos los intereses y preocupaciones del ciudadano común. Valentín, con la agudeza y erudición que lo caracteriza, hacía una lectura interesante de ese discurso y pronunciaba las dificultades y contradicciones que tenía. Un año no es medida para el balance de una política a largo plazo, pero si puede servir como "avance de obra" (…).



Abogados

Agentes de la Propiedad Industrial

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 928
(C1001AAR) Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11) 4310-0100
Fax (54-11) 4310-0200

Córdoba
Obispo Trejo 655
(X5000IYM) Córdoba, Argentina
Tel. (54-351) 425-7634
Fax (54-351) 428-2512

New York
509 Madison Ave, Suite 506
New York, NY 10022-5501, U.S.A.
Tel. (1-212) 838-4641
Fax (1-212) 751-3854

Por CARLOS V. CASTRILLO (consultor) y MARTÍN MONCAYO VON HASE (asociado). Zang, Bergel & Viñes Abogados

Desafíos de la minería en Argentina

En medio de la polémica, consejos legales y comunicacionales en la materia.

La minería en Argentina enfrenta sus mayores desafíos en aquellas áreas que sustentan todo lo relacionado con la licencia social, entendiendo por tal la satisfacción de las necesidades y de la preocupación de las comunidades afectadas, de modo tal de conseguir su respaldo para la concreción de los proyectos involucrados. Estas áreas son: (i) impacto ambiental, (ii) riesgos del trabajo y (iii) relaciones con la comunidad.

El principal objetivo, entonces, es alcanzar la licencia social para operar. Todo proyecto minero que pretenda instalarse en la Argentina debe tener muy presente cómo afrontará correctamente estos tres factores de riesgo y, por sobre todo, cómo comunicará y garantizará las promesas de su accionar para obtener así una licencia social para operar.

Las consecuencias de los factores de riesgo mencionados pueden observarse en conflictos actuales como el de Famatina, pasados como el de Esquel, y potenciales como el correspondiente al accidente laboral en Cerro Vanguardia.

Es importante entonces que las empresas mineras comiencen analizando cuál será su estrategia de actuación y comunicación, y que logren identificar correctamente quiénes deben ser los destinatarios iniciales de tal estrategia, de forma tal de llevar la calma y confianza necesarias para que los proyectos se desarrollen en armonía.

Para lograr este objetivo ya no es suficiente que se cumplan las exigencias legales en estas materias, sino que además es imprescindible que las empresas se comporten en forma responsable dando cumplimiento a las mejores prácticas internacionales durante la explotación de la mina, así como también al momento de su cierre, lo que muchas veces la ley no obliga.

En primer lugar, la comunicación de las empresas mineras debe ser integral, transparente y comprensible, y tener en cuenta las necesidades de la comunidad afectada. La información del proyecto debe abarcar los impactos tanto positivos como negativos, poniendo énfasis en los métodos y herramientas que se emplearán para reducir o mitigar estos últimos.

Asimismo, se debe buscar una comunicación de doble vía, que permita una interacción real entre la empresa y la comunidad implicada en el proyecto. Sólo mediante un diálogo abierto y franco se generará la confianza necesaria que determinará la participación de las comunidades en la toma de decisiones importantes vinculadas al emprendimiento. Es importante que se generen bases de consenso para la realización de políticas de beneficio mutuo, como por ejemplo el establecimiento de mecanismos de control ambiental conjuntos, promoción de oportunidades laborales locales y mejoramiento de las condiciones habitacionales, entre otros.

Por último, es imprescindible que el emprendimiento esté comprometido con el desarrollo sustentable de la región afectada, abarcando los aspectos ambientales, económicos y sociales.

En términos económicos, se debe tener en cuenta el desarrollo de las poblaciones a largo plazo. Es decir: los beneficios no deben ser transitorios (mientras dura el proyecto), sino que deben respetar las actividades preexistentes en las comunidades afectadas y ayudar a generar actividades alternativas independientes de la explotación minera.

En lo que respecta al desarrollo social, es necesario que no sólo se ponga énfasis en las consecuencias positivas de los emprendimientos mineros (mayor actividad económica, población creciente, movilidad social, etc.), sino también en los impactos sociales negativos (afluencia transitoria de trabajadores no locales, aumento de los valores locativos y de las viviendas en general, restricciones al servicio de salud, de agua e higiene en general) para poder reducir su impacto mediante políticas de integración comunitaria, construcción de centros de salud, mejoramiento de la infraestructura, construcción de viviendas y aumento de la oferta educativa.

En definitiva, sólo con la planificación y ejecución de políticas adecuadas la minería será promovida y defendida por las comunidades. Es tiempo de empezar a actuar.

BALANCE DE GESTIÓN

La Corte Suprema de Justicia de la Nación difundió su memoria 2011.

La presidencia de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, a través del Centro de Información Judicial (CIJ), difundió su informe de actividades 2011, una suerte de memoria que recorre las principales acciones vinculadas con la gestión del máximo tribunal.
Entre las medidas destacan la actualización periódica del mapa de acceso a la justicia, la capacitación y apoyo a las oficinas de violencia doméstica creadas en las distintas jurisdicciones del país (a noviembre del año pasado habían recibido 23.000 casos), un plan para introducir la perspectiva de género en el poder judicial, la iniciativa de gobierno abierto –de la cual se informó en el número de diciembre de **AUNO Abogados**–, trabajos realizados junto a Cortes provinciales y la inauguración de la biblioteca jurídica digital Rodolfo Valenzuela.
En ella, por cierto, se puede acceder en versión libre y gratuita a la lectura o descarga en formato pdf de textos de Joaquín V. González, Dalmacio Vélez Sarsfield, Carlos Tejedor, Juan Bautista Alberdi, Domingo Faustino Sarmiento y Bernardo de Irigoyen, entre otros, así como a la versión original de la Constitución Nacional y a otras leyes o proyectos.

OTROS HITOS

El informe, disponible en el sitio web del CIJ, recorre las mejoras informáticas y edilicias realizadas en la órbita del Poder Judicial, y resalta, además:

- El lanzamiento del canal de TV del Poder Judicial.
- La actualización permanente del mapa de género.
- La transversalización de la perspectiva de género en las estadísticas judiciales.
- Las investigaciones sobre homicidios de mujeres.
- El proyecto para crear condiciones estructurales que posibiliten la igualdad laboral de las mujeres judiciales.
- La investigación estadística sobre homicidios dolosos.
- El diligenciamiento electrónico de oficios (DEO).
- La notificación por medios electrónicos en el Poder Judicial de la Nación.
- Los mandamientos por medios electrónicos.
- La ampliación de pagos a través de Internet.

www.cij.gov.ar

SALVATORE ABOGADOS

Desde 1983, Carlos Salvatore Abogados es un estudio jurídico que ha crecido asesorando legalmente a las empresas que conforman *Grupo Salvatore*. Sus variados emprendimientos, ya sea en el ámbito agropecuario, de la construcción, la importación, del entretenimiento y otras derivaciones, han hecho de nuestro staff un dedicado y experto grupo de profesionales con una vasta experiencia en el asesoramiento legal y empresarial. La remarcable trayectoria y el éxito de *Grupo Salvatore* nos avalan, proporcionándonos la capacidad necesaria para la atención a terceros.

Hoy, contando con una amplia práctica en derecho contractual, comercial, deportivo, aduanero, impositivo, penal y en fideicomisos, entre otros, nos sentimos capaces de abrir nuestras puertas a nuevos clientes.

Av. Congreso 4800, Villa Urquiza (C1431AAP) C.A.B.A.- (54 11) 4523 - 4440 - info@salvatoreabogados.com

EDIFICIOS ENTERTAINMENT SALVATORE ABOGADOS ESTABLECIMIENTO LA PIPINA ImpoMundo Store

Grupo Salvatore
OUR BUSINESS IS YOUR BUSINESS
ww.gruposalvatore.com

Por JUAN VICENTE SOLA.
Director de la Maestría en Derecho y Economía de la UBA.

¿Por qué hay que saber economía?

La del título es una pregunta que admite múltiples respuestas.

La primera es que el análisis económico permite conocer mejor las consecuencias de las normas, ya sean leyes, reglamentos o sentencias. Conocer el análisis económico permite describir con acierto la realidad en la que se aplica el derecho.
No obstante ello, permitir un análisis técnico económico que permita conocer las consecuencias de las normas alarma a muchos de nuestros colegas. Gran parte de la confusión está basada en el error de imaginar que la economía es un lenguaje normativo que quiere reemplazar al derecho. Imaginan algunos que se trata de un nuevo derecho natural de bases técnicas.
Pero un análisis positivo nos aleja de esa posibilidad. La economía positiva describe simplemente los efectos de un programa sin evaluar si se han cumplido o no objetivos que se pretendían, ni se valoran las consecuencias.

OTROS MOTIVOS

¿Qué elementos integran el discurso jurídico?
Los abogados conocemos profundamente sus características, somos expertos en la argumentación de acuerdo con los límites y reglas establecidos en el derecho. Raramente analizamos las consecuencias de una norma jurídica o de una decisión judicial. El derecho y economía nos propone concentrarnos en los efectos económicos de las normas. Es un análisis de los incentivos evidentes u ocultos que crean las normas jurídicas para determinar sus consecuencias, algunas de ellas inesperadas. Asocia la ciencia normativa más antigua (el derecho), con la ciencia social más estricta (la economía) y esta unión revoluciona la visión del derecho.
El efecto de las normas jurídicas es consecuencia de los incentivos que ellas crean, no de las intenciones de sus creadores.
La despreocupación por las consecuencias de las normas puede llevar a fracasos institucionales. Estos fracasos surgen cuando se eligen soluciones ineficientes, es decir, distribuciones de derechos que dejen a algún sector peor de lo que estaba, sin que exista un beneficio para ningún otro sector. Este es el llamado criterio de eficiencia de Pareto. Deben entonces buscarse soluciones que cumplan con un criterio de eficiencia, es decir, que mejoren a las personas cuya situación se desea beneficiar, pero sin empeorar la de otros o, por lo menos, que las ganancias sean superiores a las pérdidas, lo que permitiría eventualmente efectuar compensaciones. Aunque no lo hagan, se cumple el criterio de eficiencia costo beneficio.
La importancia de conocer los efectos a veces ocultos de las sentencias ha llevado a dictar la acordada 36/09 de la Corte Suprema, que crea la Oficina de Análisis Económico. En sus fundamentos se hace una exhaustiva enumeración de las normas constitucionales que imponen el análisis económico previo para asegurar su cumplimiento.
Existe, sin embargo, otro argumento más importante para expresar la importancia de que los abogados conozcan el análisis económico, y es la necesidad de que comprendan cuáles son los intereses y la voluntad de sus propios clientes.
Si bien no se requiere de un abogado que sepa administrar la empresa a la cual asesora, debe tener los conocimientos suficientes de administración, economía, regulación económica e impuestos como para comprender acabadamente cuáles son los intereses de su cliente para defenderlos adecuadamente. De lo contrario, podría existir un extraño diálogo en el cual el cliente describe sus problemas y el abogado le responde con las categorías jurídicas tradicionales que plantean los códigos y leyes pertinentes. Esto podría transformarse en un diálogo de sordos y dar fundamento a la desconfianza.
Saber economía nos permite conocer mejor el derecho, analizar las consecuencias de las normas y precedentes judiciales, comprender mejor los intereses y preocupaciones de nuestros clientes y, finalmente, acercar al juez nuevos argumentos para la solución de los casos que nos interesan. Por eso, vale la pena el esfuerzo.

Abogados de la UBA

USINA DE COLEGAS, LA HISTÓRICA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES APORTA VARIADOS TIPOS DE PROFESIONALES.

La libertad de elección de materias y la posibilidad de orientar la carrera a distintas ramas del derecho es una de las grandes virtudes que ponen el sello a los alumnos de la Universidad de Buenos Aires, acostumbrados a lidiar desde su época estudiantil con organizaciones complejas.
Si bien muchos apuntan a los estudiantes crónicos como uno de los fenómenos a combatir dentro de la universidad pública, al igual que a quienes "roban" materias y obtienen altas calificaciones (sin mucho esfuerzo), lo cierto es que en la Facultad de Derecho de la UBA cada quien tiene las posibilidades de forjar su propio camino.
Con posibilidades de mantener intercambios académicos con el exterior; participar de concursos internacionales en distintas ramas del derecho; iniciarse en el mundo de las publicaciones y la investigación académica; acceder a profesores que son jueces, socios de grandes estudios, abogados independientes o directores de legales de importantes empresas, el *background* del estudiante que así lo desee será verdaderamente completo.
La carrera consta de tres ciclos: Básico Común (CBC), Profesional Común (CPC) y Profesional Orientado (CPO).
Al finalizar el CPC el alumno podrá optar entre siete orientaciones (empresarial, público, privado, penal, laboral, tributario y notarial) que capacitan al estudiante para la práctica profesional.
Esta etapa de la carrera se rige por un sistema de créditos. Para culminar el CPO el estudiante debe aprobar cinco asignaturas obligatorias comunes a todas las orientaciones, tres niveles de lecto-comprensión en una lengua extranjera y además reunir 64 puntos distribuidos de acuerdo al esquema de la orientación elegida.
La Facultad de Derecho sigue contando, además, con una materia de práctica profesional que se realiza bien en Tribunales, bien en una ONG que trabaje en temas de interés público, como forma de vincular a los futuros abogados con los eventuales clientes.

www.derecho.uba.ar

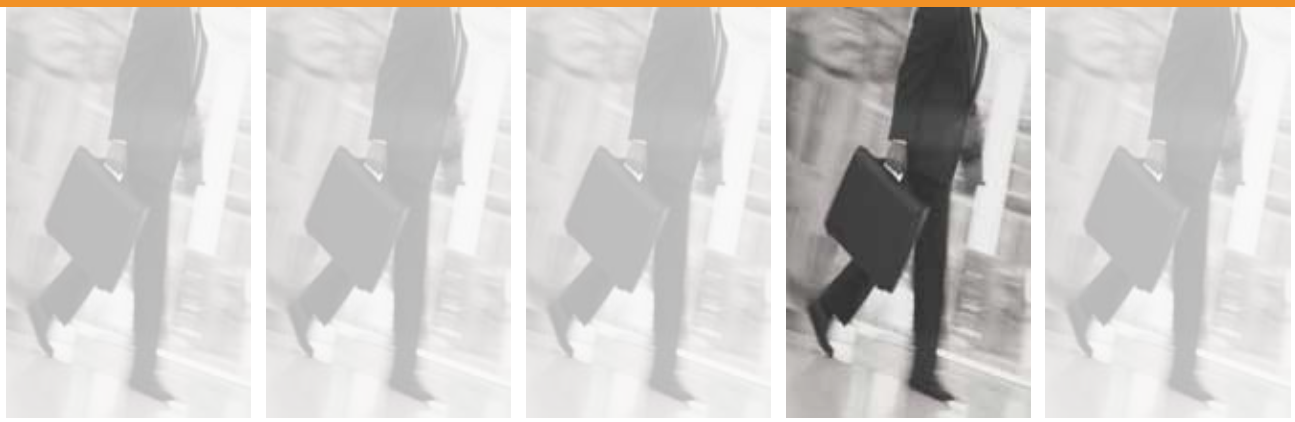
Aclaración: En la nota "Formación multidisciplinar con alcance regional", publicada en esta sección en la edición de diciembre, debe leerse "la carrera, de cuatro años" y no "la Licenciatura, de cuatro años".

ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

Tucumán 695, 2do A.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina

(54 11) 4328-6571

Todos los abogados son iguales



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

Elaboramos e implementamos
estrategias de marketing jurídico
para difereciar y posicionar
a nuestros clientes
desde hace más de siete 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

www.articulouno.com | info@articulouno.com

Por
EDUARDO ROMERO.
Socio de Cárdenas, Di Ció, Romero & Tarsitano.

Hacia un mercado de cambio sin reglas

Jaque al Mercado Único y Libre de Cambios. Lo que hay que tener en cuenta.

Desde finales del año pasado, tanto el Banco Central de la República Argentina como la Administración Federal de Ingresos Públicos han dictado una serie de normas limitando en forma directa o indirecta el acceso al mercado de cambios.

Recordemos que el Mercado Único y Libre de Cambios que actualmente nos rige fue dispuesto en el año 2002 mediante el decreto 260, e instrumentado a partir de las Comunicaciones "A" 3471 y 3473 y s.s. del Banco Central de la República Argentina.

Al crearse el Mercado Único y Libre de Cambios se abandonó el efímero intento de un mercado con tipos de cambios múltiples establecido por el decreto 71 del 9 de enero de 2002.

Se denomina mercado único pues existe un único tipo de cambio, y libre en razón de que la cotización de la moneda extranjera se estableció de acuerdo a la oferta y la demanda.

Si bien inicialmente el acceso al Mercado Único y Libre de Cambios fue relativamente restringido, el mismo se fue flexibilizando, no existiendo mayores limitaciones para el pago de importaciones, el pago de capital e intereses de deudas financieras, el pago de servicios, regalías y utilidades, etcétera.

Las condiciones para acceder a dicho mercado estaban claramente definidas en las normas, distinguiendo entre aquellas operaciones que no requerían autorización previa del Banco Central de aquellas otras que requerían una autorización previa.

Algunas de las operaciones que no requerían autorización del BCRA están ahora sometidas a autorizaciones previas por parte de la AFIP (compra de moneda extranjera de residentes para atesoramiento o simples importaciones). Las condiciones a las que se encuentran sometidas estas autorizaciones previas, auténticas barreras al acceso al mercado de cambios, no se encuentran claramente reglamentadas, con lo cual su aplicación se convierte en muchos casos en discrecional.

Pero más allá de estas limitaciones que tienen un origen normativo, existen otras que se transmiten verbalmente, que convierten en letra muerta el régimen cambiario aparentemente vigente.

Así se ha impedido el pago de regalías, otros servicios, utilidades y dividendos, vencimientos de capital e intereses de deudas financieras y comerciales.

Hoy podemos concluir que no existe un Mercado Único y Libre de Cambios en el cual las condiciones de acceso al mismo se encuentren claramente definidas en las normas, sino que caso a caso y de acuerdo a criterios desconocidos por los ciudadanos se resolverá la posibilidad o no del acceso a dicho mercado.

En algunas ocasiones, estas limitaciones de hecho importan incumplimientos a los compromisos asumidos por el país en los convenios de protección de inversiones.

La inseguridad e incertidumbre que genera el "sistema" actualmente vigente nos releva de mayores comentarios.

Torneos 2012

Se conoció el calendario de actividades para el año. Arrancan el fútbol femenino y masculino. Expectativas con el paddle y el tenis. El mundial de Croacia contará con el seleccionado Interestudios.

Trajes, plazos y expedientes vuelven a palpitar luego de la feria, al ritmo de redondas de todos los tamaños.
Interestudios Jurídicos presentó el cronograma de actividades deportivas para los abogados durante 2012, en lo que parece ser un preparatorio para las olimpiadas.
Tenis, paddle, golf y fútbol para hombres y mujeres prometen sacar la garra de los abogados-deportistas en pos de llevarse todos los laureles.
Por lo pronto, al cierre de esta edición ya estaba rodando el torneo de verano, una suerte de pretemporada para muchos jugadores y equipos que se ponen a punto para encarar la actividad (deportiva) anual, que arrancará con el torneo Clausura.
Asimismo, se desarrolló la copa de campeones, un encuentro que disputan sólo aquellas firmas que, en algún momento del historial de este ya clásico torneo, ganaron en sus respectivas categorías y deportes.

Final por el ascenso.

Figuras de un explosivo Marval O´Farrel & Mairal.

Duelo de titantes.

Con pelota dominada.

Bulló Mujeres: la alegría de un Bulló Campeón.

CALENDARIO

De acá a un mes (el 16 de abril por si lee esto fuera de término), tanto en género masculino como en femenino se iniciará el torneo de fútbol clausura para esta primera etapa del año.
Los equipos disputarán los encuentros como siempre, una vez por semana, y entre ellos ya confirmaron presencia las escuadras de Bullo, Tassi, Este-

Fútbol color de rosa.

Tenis de primera.

Históricos del tenis para Interestudios Jurídicos

Nicolás Novoa vs. el hoyo 1 en el Olivos Golf Club.

Barilati, un campeón acostumbrado.

benet, Lipera & Torassa; Marval, O'Farrel & Mairal; Bruchou, Fernández Madero & Lombardi; Llerena & Asociados, y Barilati, entre otros.

Ya entrado el otoño y finalizando abril, también comenzarán a disputarse los torneos de tenis y paddle en el Vilas Raquet, dos competencias en los que a pelotazo limpio los abogados miden sus habilidades.

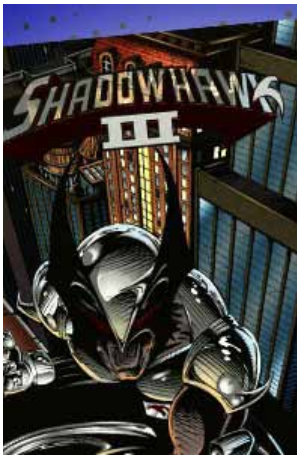
Por otra parte, y entre las principales novedades del año, destaca la participación del seleccionado de Interestudios -Subcampeón de América en Cancún 2011- en el Mundial de Abogados que se jugará en Croacia, competencia en la que se medirán más de 50 equipos de todos los rincones del planeta, con estilos e historiales de juego bien disímiles, entre los cuales surgirá el Messi de los expedientes.

En invierno, en tanto, se realizará la clásica fiesta de entrega de premios de los diferentes torneos, encuentros de los que participan no sólo los deportistas y sus hinchadas, sino también referentes del mercado legal para hablar de gambetas, pases y negocios.

Así, cortos y zapatillas, entrenamiento y esfuerzo, trabajo en equipo y sana competencia vuelven a decir presente en el mundillo de los estudios jurídicos y de los abogados.

www.torneointerestudios.com.ar

COMICS DE ABOGADOS



Cuáles son los mejores cartoons con personajes-colegas.

Los abogados damos para todo. En Google, si uno pone una al lado de la otra la palabra abogado y chiste, se encontrará con más de cinco millones de resultados. Si coloca *lawyer* y game, el resultado dará la friolera de 181 millones de páginas. Hasta en el sitio de la American Bar Association si escribe las palabras comic y *lawyers* se encontrará con un ranking con los mejores superhéroes que, en sus ratos libres, sin capa ni sungas por encima de las calzas, trabajan en los tribunales.
El *fixture* hace un recorrido por los últimos 80 años de la industria del *cartoon*, bajo la curaduría de Jesse Thompson, colaborador del ABA Journal, escritor pop y aficionado a los comics, quien seleccionó al *top ten* de abogados con capas y afines. Conocidos algunos, ignotos absolutos otros, sorprendentes unos más, éstas son las principales historietas hechas a costa nuestra:

1.- DAREDEVIL
Matt Murdock quedó ciego de chico, y fue criado por un padre boxeador, baleado por negarse a arreglar una pelea. Con la búsqueda de justicia entre los dientes, Murdock se recibió de abogado en la

Universidad de Columbia y se convirtió -en la ficción- en el asesor legal de toda la gama de personajes de la escudería Marvel: desde el Hombre Araña hasta el Increíble Hulk.

2.- SHE-HULK
Hablando del hombre verde, resultó para sorpresa de muchos que tenía una prima. She-Hulk ha moldeado su propia identidad en

la industria del comic gracias a su fuerte e irreverente personalidad. Entre otras cosas, se la reconoce por sus acertadas argumentaciones presentadas ante la mismísima Corte Suprema de Justicia de los Estados Unidos.

3. HARVEY - DOS CARAS
En la saga de Batman, Harvey Dent era un brillante e incorruptible fiscal acosado por el Guasón (The Jocker). En la historieta, su cara fue quemada con

ácido durante un juicio, dejándole la mitad de su rostro absolutamente desfigurado y confinándolo a vivir bajo una doble personalidad.

4. SHADOWHAWK
Aunque las primeras ediciones de sus cómics vendieron miles de copias en un lejano 1992, Shadowhawk es para la gran mayoría un absoluto desconocido. En la tira, el fiscal Paul Johnstone inauguró la presencia de personajes con HIV en este tipo de narrativa.

5. THE CLOCK
Brian O'Brien fue el primer héroe enmascarado en aparecer en las revistas de historietas norteamericanas, allá por 1936. Si bien marcó toda una época, lo cierto es que su inclusión en este listado ha sido un poco forzada. O'Brien dejó la carrera de abogacía para abocarse a ocupar un lugar de privilegio en la escala social.

Para ver el listado completo de los superabogados, ingrese a *www.abajournal.com/gallery/LawyerComics*

PODÉS IMPRIMIR RÁPIDO, EN NEGRO, CON EXCELENTE CALIDAD Y AL MENOR COSTO.

PODÉS PENSAR EN UNA INKJET.

ELEGÍ LA ÚNICA IMPRESORA INKJET DOBLE FAZ AUTOMÁTICA CON MAYOR RENDIMIENTO QUE UNA LÁSER.

Nueva impresora monocromática WorkForce® K101

Ahorrá 50% en papel, con impresión a doble faz automática

- **Rendimiento superior a láser, 2000 páginas***
- Usa hasta 70% menos energía que una láser**
- Conexión Ethernet y USB (cables incluidos)

Ethernet

24 MESES GARANTÍA EXTENDIDA

PERFORMANCE EN TU NEGOCIO.

RS ON-LINE	DATA Computacion	DATASOFT	DM Insumos	mi cartucho	ARKADO e-commerce	PHONEMARK www.computacion.com.ar	
Tel: 4483-0559	Tel: 0800-999-3282	Tel: 4393-3100	Tel: 4711-3701	Tel: 4754-9355	Tel: 4542-3676	Tel: 4371-1028	Tel: (0341) 445-2370/71

* Costos de impresión y rendimientos comparados con impresoras láser monocromáticas más vendidas de hasta 18 páginas por minuto (tamaño A4), utilizando precios al público de tóner original estándar a febrero 2011. Rendimientos según el estándar ISO publicado por los fabricantes. ** Comparada con las impresoras láser monocromáticas más vendidas y disponibles a un precio de U$S 199 o menos a febrero de 2011. La energía que realmente se ahorre variará según el modelo y el uso. ***Beneficio válido desde el 01/06/2011 al 31/12/2011 para los equipos adquiridos de la línea inkjet y scanners. El beneficio de la extensión de la protección se adquiere registrando el producto dentro de los dos (2) primeros meses a partir de la fecha de la factura de compra en www.epson.com.ar y bajo las condiciones de la cobertura del primer año. Epson se reserva el derecho de cancelar la extensión de protección sin cargo sin previo aviso. Consultá por la red de distribuidores en www.epson.com.ar o al 0800-288-EPSON (37766). Epson Argentina S.R.L. Bouchard 547, piso 19, Capital. Cuit:30-61410471-2.

EPSON®
EXCEED YOUR VISION

20 años de inversión e innovación en la Argentina

En Kimberly-Clark Argentina trabajamos e invertimos en el país pensando en la construcción del mundo que soñamos.

Somos más de 1400 personas produciendo de manera sustentable productos innovadores que hacen la vida más fácil y agradable a miles de argentinos.

Cumplimos nuestros primeros 20 años y es una razón para celebrar: en poco tiempo logramos mucho.

Kimberly-Clark

www.kimberly-clark.com.ar