



IN HOUSE: Level3

Entrevista con Valeria Plastino, VP General Counsel para América Latina de la compañía de telecomunicaciones.

AVUNDO

ABOGADOS

Año 7 | Nro. 26
Abril 2017
\$ 100.- en toda la Argentina

**Doctor. Abogado.
Economista. Investigador.
Autor. Socio. Perfil de
un profesional diferente.**

Guillermo Cabanelas

INFORME ESPECIAL

Nueva generación

La mirada de los abogados jóvenes.
¿Cómo ven la gestión de la profesión?

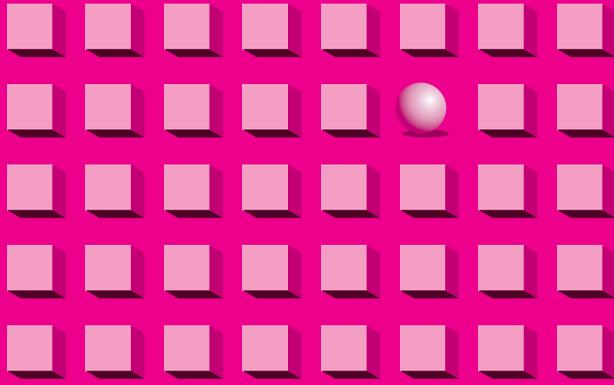


INICIATIVAS

Mejorar la justicia

Entrevista con Jaime Arellano Quintana,
director ejecutivo de CEJA.





Diferenciarse
Sobresalir
Distinguirse

Artículo Uno

**ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN
Y MARKETING JURÍDICO**

www.articulouno.com

Trabajamos para:

- Estudios jurídicos
 - Full service
 - Boutique
- Abogados independientes
- Redes de despachos
- Colegios de abogados
- Carreras de abogacía
- Cursos y posgrados de derecho
- Áreas legales de empresa
- Congresos y seminarios
- Libros
- Autores
- Editoriales
- ONGs vinculadas con el sector

Hacemos:

- Estrategias integrales de posicionamiento
- Detección de nichos de mercado
- Comunicación interna
 - Endomarketing
- Comunicación externa
 - Logos
 - Papelería
 - Newsletters
 - Sitios web autoadministrables
 - Posicionamiento online
- Inbound marketing
- Generación de contenidos (artículos, publicaciones, audio, audiovisual, apps, 2.0).
- Generación y administración de perfiles en redes sociales
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Facebook
 - Instagram
- Comunicación audiovisual
 - Videoentrevistas
 - Canales exclusivos en Youtube
- Media partnership
- Encuestas de satisfacción a clientes
- Estudios de mercado

DERECHO EMPRESARIO 2017

Un programa profesional que te prepara y te brinda herramientas competitivas para ejercer en un mundo empresarial desafiante, en constante cambio, y que integra a los debates jurídicos aspectos relacionados con economía, administración de empresas y negocios.

Un cuerpo de profesores compuesto por socios de los estudios más importantes, directores de legales de compañías de primera línea, miembros del poder judicial, del Tribunal Fiscal de la Nación y profesores visitantes de universidades del exterior de reconocido prestigio.

Contenidos de actualidad:

- . Financiamiento de Proyectos de Energías Renovables
- . Compliance (prevención de lavado, anticorrupción, investigaciones internas, entre otros temas)
- . Derecho Inmobiliario y Agribusiness
- . Derecho de Internet y Tecnología de las Comunicaciones
- . Responsabilidad Social Empresaria
- . Fintech
- . Marketing para Abogados y Empresas
- . Gobierno Corporativo

DURACIÓN

Especialización: un año y seis meses.
Maestría: dos años.

 INICIO: 31 de marzo.

HORARIO Y LUGAR DE CURSADA

Viernes de 9:30 a 18 h / Campus: Vito Dumas 284, Victoria, Bs. As.

OPCIONES DE AYUDA FINANCIERA

Descuentos corporativos, becas y planes de financiamiento.

Email: posgradodederecho@udesa.edu.ar

Tel.: (54-11) 4725-6993/6929

www.udesa.edu.ar/derecho-empresario



Universidad de
San Andrés

STAFF

Dirección y edición:
ARIEL ALBERTO NEUMAN
Dirección de arte y diseño:
ALFREDO VERONESI
Colaboraciones especiales:
JAIME FERNÁNDEZ MADERO
FERNANDO TOMELO

Departamento comercial:
MARÍA TOMASSONI

Producción general:
ARTÍCULO UNO EDICIONES
info@aunoabogados.com.ar
www.aunoabogados.com.ar

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

Año 7 - Número 26 - Abril de 2017
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, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tel.: (5411) 4545-4662.

Se prohíbe la reproducción total o parcial sin la expresa autorización de sus Directores.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.
Registro de Publicaciones Periódicas,
Expte. Nº 5332981.

SPONSORS PLATINO



UCEMA

SPONSORS ORO



SPONSORS PLATA

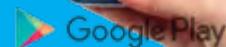


CONTACTO

Mail: info@aunoabogados.com.ar
Web: aunoabogados.com.ar
Twitter: [@aunoabogados](https://twitter.com/aunoabogados)
Facebook: facebook.com/aunoabogados
Linkedin: linkedin.com/company/auno-abogados
Instagram: instagram.com/aunoabogados/



Descargue la app de **AUNO Abogados** de Google Play



UNIVERSIDAD DEL CEMA

ABOGACÍA

Innovación, Liderazgo y
Visión Interdisciplinaria

4 AÑOS . INICIA EN 2018

Posgrados en Derecho 2017

- > Certificación Internacional en Ética y Compliance
- > Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado
- > Finanzas para Abogados

Maestría en Finanzas, con orientación
en Aspectos Legales de las Finanzas

ucema.edu.ar



UCEMA

Av. Córdoba 374 | (54-11) 6314-3000

 ucema.edu  [ucema_edu](https://twitter.com/ucema_edu)

 [Universidad del Cema](https://www.linkedin.com/company/universidad-del-cema)



18

NUEVA GENERACIÓN

La mirada de asociados y socios jóvenes sobre la gestión de la profesión.



LEVEL 3

Entrevista con Valeria Plastino, VP General Counsel para América Latina de la compañía de telecomunicaciones.



34

MEJORAR LA JUSTICIA

Es la función del Centro de Estudios de Justicia de las Américas. Entrevista con Jaime Arellano Quintana, su director ejecutivo.



38

GUILLERMO CABANELLAS

Doctor. Abogado. Economista. Académico. Investigador. Autor. Socio. Perfil de un profesional diferente.

8 INFOGRAFÍA
Innovación legal

10 LATAM
Panamá en la mira



12 PARAGUAY
¿Colegio obligatorio?



14 GENERO
Abogadas



15 NETWORKING
IBA M&A

16 MANAGEMENT
Evaluaciones de rendimiento
Por Jaime Fernández Madero

17 Noticias breves

26 COMPLIANCE
De la empresa al estado

36 MIRADAS
Desafíos (éticos) de la abogacía

44 TENDENCIAS
Estudios extranjeros

45 MEDIOS
Video entrevistas



46 ALIANZA AUNO - AAEC
Compliance en la empresa

47 ALIANZA AUNO - AAEC
Maldita corrupción y una luz en el camino
Por Carlos Rozen

48 MIRADAS
Ser famoso cuesta datos
Por Fernando Tameo

49 PRO BONO
Informe de Pagbam
Asistencia en las villas

50 TENDENCIAS
Nube legal

52 EN DINERO
De horas y salarios

Amplíe la información de estos y otros temas en nuestro canal de youtube





Programas abiertos 2017

EDUCACIÓN LEGAL EJECUTIVA

www.utdt.edu/ele

LITIGIOS COMPLEJOS EN MATERIA LABORAL ANTE LA CSJN

Directores: Cristian Abritta y Oscar Zas
Inicio: miércoles 5 de abril

PREVENCIÓN DE LAVADO DE DINERO, TRANSPARENCIA Y FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO

Director: Agustin Flah
Inicio: martes 2 de mayo

PRÁCTICA PROFESIONAL EN ADQUISICIÓN DE EMPRESAS

Director: Gabriel Gómez Giglio
Inicio: miércoles 2 de mayo

PROGRAMA INTENSIVO EN MERCADO DE CAPITALES

Director: Martín Paolantonio
Inicio: martes 6 de junio

PROCESOS COLECTIVOS: LITIGIOS ANTE LA CORTE SUPREMA DE JUSTICIA

Directores: Cristian Abritta y Francisco Verbic
Inicio: miércoles 9 de agosto

PRECIOS DE TRANSFERENCIA: CONTROVERSIAS Y NUEVAS TENDENCIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Directores: E. Baistrocchi y M.G. Malla
Inicio: miércoles 23 de agosto

DERECHO Y START UPS

Director: Pablo Legón
Inicio: martes 3 de octubre

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES: NUEVAS PERSPECTIVAS

Director: Eduardo Bertoni
Inicio: jueves 19 de octubre

TRIBUTACIÓN GERENCIAL EN LATINOAMÉRICA

Director: Joaquín Kersman
Inicio: lunes 23 de octubre

DERECHO Y ENERGÍA: HIDROCARBUROS

Director: Nicolás Gadano
Inicio: jueves 9 de noviembre

Informes e inscripción
posgradosditella@utdt.edu
5169 7231 / 7251 ☎ (+54 911) 5571 9552

Av. Figueroa Alcorta 7350
Ciudad de Buenos Aires,
Argentina

 UNIVERSIDAD
TORCUATO DI TELLA

DCI 2017

Innovación legal

En tiempos en los que el término innovación arranca suspiros en el mundo corporativo, el Financial Times premió a las firmas europeas más innovadoras de 2016.

INNOVACIÓN EN EL NEGOCIO JURÍDICO



1. **Linklaters**
2. **Gowling WLG**
3. **Allen & Overy**
4. **Pinsent Masons**
5. **Hogan Lovells**

POR CATEGORÍAS

Cultura, marca y estrategia

1. **Schillings**
2. **King & Wood Mallesons**
3. **Berwin Leighton Paisner**
4. **McCann FitzGerald**
5. **A&L Goodbody**

Para una firma de abogados, no es fácil reinventarse: los valores profesionales y el estatus profesional suelen estar profundamente arraigados. Sin embargo, eso es lo que hizo este despacho como parte de su estrategia para convertirse en una sociedad multidisciplinaria. Este año, la mitad de su personal no será abogado. Generaron un manual de principios y adoptaron una modalidad de trabajo flexible, sin puestos fijos de trabajo. El resultado es un nuevo estilo de negocio legal, tecnológico y de riesgo.

Generación de valor para el cliente

1. **Gowling WLG**
2. **A&L Goodbody**
3. **20 Essex Street**
4. **Freshfields Bruckhaus Deringer**
5. **Hogan Lovells**

Un cliente descubrió una trama de falsificación de productos, que eran distribuidos a más de 50 países, lo que representaba un peligro para el negocio. Mediante un intenso monitoreo de Internet y una estrategia para coordinar una red de abogados locales del Reino Unido, el equipo de Gowling redujo sustancialmente la infracción de propiedad intelectual al encontrar a los falsos fabricantes e interrumpir sus ventas globales.

Capital humano

1. Hogan Lovells

Desarrolló un nuevo modelo de entrenamiento de liderazgo para cambiar la mentalidad y el comportamiento, en asociación con la Saïd Business School de la Universidad de Oxford. El programa experimental incluye módulos sobre neurociencia y atención plena, teatro y arquetipos.

También han tratado de introducir un enfoque de "ambiente de pensamiento", para apoyar a los líderes emergentes y alentar a todo el personal.

En el estudio afirman que ya se ven resultados, con una mejor colaboración entre oficinas y áreas de práctica, y en última instancia, una mejor experiencia para los clientes.

2. Lewis Silkin

3. Linklaters

4. Bird & Bird

5. Addleshaw Goddard

Velocidad y procesos

1. Simmons & Simmons

Lograron reducir el tiempo de tramitación de reclamos impositivos en la India, de 20 años a menos de 1.

2. Allen & Overy

3. Mishcon de Reya

4. Pinsent Masons

5. Mayer Brown Intl.

Innovación en tecnología y data analytics

1. Riverview Law

Esta firma se ha transformado en un negocio de base tecnológica. Durante los últimos dos años, mediante un convenio con la Universidad de Liverpool, trabajó para desarrollar una aplicación de computación cognitiva (inteligencia artificial) llamada Kim. Kim es un asistente virtual que ayuda a los abogados internos a manejar los procesos legales y a evaluar las nuevas instrucciones que entran en sus departamentos. Les permite recopilar y utilizar datos para gestionar el flujo de trabajo, asegurando que las personas adecuadas estén haciendo el trabajo correcto.

2. Allen & Overy

3. Pinsent Masons

4. Berwin Leighton Paisner

5. DWF

En las empresas

Inovación en equipos

1. Hewlett Packard Ent.

2. Crowdcube

3. Nokia

4. British Business Bank

5. Dong Energy (UK)

Transformación operativa

1. Engie

2. Knorr-Bremse

3. The Navigation Company

4. Galp Energia

5. The Crown Estate

innovar

Del lat. innovāre.

1. tr. Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.
2. tr. desus. Volver algo a su anterior estado.

Real Academia Española
© Todos los derechos reservados

"La innovación no tiene nada que ver con cuántos dólares en I+D tienes [...] Se trata de las personas que tienes, cómo diriges y cuánto consigues."

(Steve Jobs)





Entrevista con Aparicio Estif, socio de la firma ARIFA. El efecto Mossack Fonseca en el mercado jurídico local.

Con un siglo a cuestas, [Arifa](#) es la firma de abogados más antigua de Panamá y una de las más grandes de ese país, con 16 socios y 50 abogados para una población de, apenas, 4 millones de personas. El negocio del estudio, sin embargo, trasciende fronteras, con presencias de ultramar y en el propio continente.

Aparicio Estif, socio del despacho, conversó con **AUNO Abogados** sobre la actualidad del negocio legal en el país del canal, y el impacto que el caso conocido como Panamá Papers tuvo en el mercado.

¿Cómo se hace para, teniendo base en Panamá, garantizar una cultura organizacional homogénea en las distintas locaciones en las que tienen presencia?

Las firmas panameñas, en América Latina, han sido las primeras en “transnacionalizarse”.

El caso de Panamá es particular por dos razones: primero porque tradicionalmente ha sido un centro *offshore* y, segundo, por el canal. Panamá mantiene la flota mercante más grande del mundo. La internacionalización de las firmas grandes, como la nuestra, ha sido detrás de esos dos negocios, por eso es que tenemos una oficina en Londres desde hace 20 años; en las Islas Vírgenes Británi-

cas; en Hong Kong; ahora, recientemente, en Uruguay.

La manera en que mantenemos eso integrado es a través de la tecnología. Anualmente algunas de las personas que trabajan en los equipos allá, van a las sedes principales en Panamá. No hemos tenido un problema en integrar las culturas de las distintas oficinas. La tecnología permite que todo el mundo esté sintonizado con los mismos procesos, independientemente de donde esté la persona.

Por otra parte, la mayoría de las personas que están en oficinas *overseas* ya han trabajado en nuestras oficinas principales, así que conocen nuestra cultura y los procesos.

¿Cómo impactó el caso Panamá Papers en la diaria de las firmas panameñas?

Al país, en la economía, no lo ha afectado. Está proyectado como el segundo país en crecimiento en América Latina este año. Panamá ha tenido el promedio de crecimiento en la economía más alto de todo el continente en los últimos 10 años. Los fundamentos de la economía son sólidos. Es una economía bastante diversificada, cuyo principal activo es la posición geográfica. Ahora bien: a nivel del negocio de las firmas de abogados, no solo a Panamá, sino a todos los otros países que de alguna manera

tienen una plataforma de servicios *offshore*, sí los ha afectado.

Ha cambiado las reglas del juego a nivel internacional, enfocándose cada vez más en temas de cumplimiento. Se han profundizado las obligaciones de conocer al cliente, al beneficiario final. E, insisto: esto no solo en Panamá, sino también en otros países.

Nosotros, como somos una firma de 100 años de historia y vivimos de nuestra reputación, siempre hemos sido conservadores en cuanto al tipo de cliente que aceptamos en este negocio, y hemos reforzado y verificado nuestros mecanismos de cumplimiento para estar seguros de que nos ajustamos a la normativa panameña.

Hay que entender que en el caso de Mossack Fonseca esta firma incorporaba sociedades en 24 jurisdicciones y, en la mayoría de los casos, las sociedades no eran panameñas. El escándalo se asoció con esta firma e, indirectamente, con el propio país, cuando la realidad es que la mayoría de las sociedades que salieron de ese estudio ni siquiera eran del país.

Sentimos nosotros, sin pretender desviar el tema de la importancia del cumplimiento de la normativa, que quizá lo que falló fue la normativa de cumplimiento de las jurisdicciones.

dicciones en donde estas compañías se incorporaron, porque Panamá no tiene jurisdicción para ver qué requisitos de cumplimiento hay en terceros países. Son temas de jurisdicción local.

El tema fue posicionado de esa manera porque las personas que hicieron esta divulgación tienen una agenda de atacar lo que consideran centros *offshore*, y por eso lo enfocaron al país en vez de a la firma o a la jurisdicción específica donde se incorporaron mayormente las compañías.

Lo cierto es que las cosas pasan por algo y al final uno tiene que entender y ajustarse a las nuevas realidades.

Panamá ha avanzado desde que se reveló este escándalo hacia un tema de transparencia en todo sentido.

La normativa de cumplimiento panameña debe ser una de las más modernas que existen actualmente. Es la nueva realidad de hacer negocios, y todas las firmas estamos adaptándonos a esa realidad.

¿Se registró, a raíz de este caso, una

fuga de clientes hacia otras firmas?

Sí. Ha habido una fuga muy importante.

Hay que considerar que en el caso de los Panamá Papers, el modelo de negocio de esta firma era muy particular: un proveedor masivo, a bajo costo, de sociedades.

Ha habido una fuga importante de clientes y grupos de primera categoría, que han migrado a otras firmas de abogados.

La plaza panameña continúa siendo atractiva, porque en materia fiscal tiene una red de doble tributación e intercambio de información interesante que permite la reestructuración fiscal en distintos países; tenemos, entre acuerdos de información y de doble tributación, 30, y eso permite hacer planificación fiscal internacional basada en la normativa de los propios tratados internacionales.

Es una plaza dolarizada, uno de los centros bancarios más importantes de centroamericana y el Caribe.

El activo más importante es su

posición geográfica, tiene vuelos directos a todas las capitales de América sin escala y una conectividad... es el país más conectado de forma aérea, no está a más de 6 horas de todas las capitales de América Latina, incluso de Estados Unidos.

Cada vez más las empresas multinacionales están estableciendo sus sedes de negocios para América Latina o para Centroamérica y el Caribe, y todo eso representa oportunidades para nosotros.

Por el canal de Panamá pasa el 5% del comercio mundial y tiene sentido ser un centro logístico de distribución. Todo eso asociado con servicios legales.

El negocio va cambiando y uno tiene que entender cómo son las cosas, pero Panamá continúa siendo una plaza atractiva, sin ningún estigma asociado.



Ver en
formato texto

lbkmlaw.com | +54 11 4850-1220



**Lewis
Baach
Kaufmann
Middlemiss**
PLLC

**Nuevo nombre.
El compromiso de siempre.**

Representación legal internacional.
Solución de controversias
complejas y compliance.



WASHINGTON DC

NEW YORK

LONDON

BUENOS AIRES

¿Colegio obligatorio?

Entrevista con Rubén Galeano Duarte, presidente del Colegio de Abogados del Paraguay. Formación, ética y control profesional en la mira.



Paraguay es uno de los países de América Latina que ha registrado un importante crecimiento económico en la última década. El flujo de inversiones impactó no sólo en la infraestructura y ciertos sectores económicos del país mercosureño, sino también en la práctica y organización de la abogacía.

Rubén Galeano Duarte, presidente del Colegio de Abogados del Paraguay, recorre el estado de situación de la abogacía paraguaya, en esta entrevista exclusiva con **AUNO Abogados**.

¿Cómo está hoy la profesión en su país?

Paraguay no cuenta con ley de colegiación obligatoria. Si bien el artículo 42 de la Constitución habla de que la colegiación será reglamentada por ley, el acápite de este artículo refiere a la libertad de asociación y en eso se ha escuchado el Poder Ejecutivo para vetar una ley marco de colegiación en el año 2015, sancionada por el Congreso. Ese mismo año, la Cámara de Senadores rechazó un proyecto de ley de colegiación para abogados que tuvo media sanción en la Cámara de Diputados, bajo el argumento de que iba a resultar

impracticable.

La matrícula de abogado es otorgada y controlada por la Corte Suprema de Justicia, en base a reglamentaciones del Código de Organización Judicial.

¿Cuántos abogados hay matriculados?

Por encima de los 49.000, de los que habría que descontar fallecidos, funcionarios públicos, jueces y fiscales, quienes dejan la matrícula. De ejercientes hablamos de cerca de 40.000.

Paraguay tiene 571 abogados por cada 100.000 habitantes.

¿Y el Colegio?

El Colegio de Abogados del Paraguay, institución que el 6 de junio cumple 75 años de vida institucional, es una organización civil sin fines de lucro, que brega por el buen ejercicio de la profesión: técnico, a través de la formación continua de colegas, y ético.

Tenemos cerca de 4.000 afiliados, aunque al día con su obligación societaria, son menos.

¿Qué hace la Corte Suprema en cuanto a capacitación y actualización de los matriculados?

Nada. La Corte no apuesta en ninguna forma a la formación de los abogados. No hay un solo semi-

nario, curso o diplomado para la actualización de los abogados.

La Corte invierte sus recursos en jueces y funcionarios, pero no en los abogados ejercientes de la matrícula.

A partir de allí, el Colegio de Abogados ha tomado la iniciativa de llevar cursos, diplomados, charlas y seminarios de actualización a los colegas.

En los últimos años y en ciertos gobiernos ha habido una tendencia a “descolegiar” la profesión. ¿En qué lugar quedan los abogados sin colegio, cuando tienen que ir en contra de las autoridades de turno?

La posición es muy endeble, debemos reconocerlo.

Nuestro Colegio tiene ganado un prestigio muy importante, porque siempre ha sostenido posturas institucionales y ha venido apoyando a colegas que denuncian públicamente las inacciones o malas acciones de, entre otros, ministros de la Corte Suprema.

El Colegio de Abogados también ha asumido posturas públicas de cuestionamiento a ciertos ministros de la Corte y a la Corte como tal en más de una oportunidad, en casos de hijos de algunos ministros contratados en el Poder Judicial o que no cumplían sus tareas.

Hemos tomado posturas públicas y de acompañamiento en el período de definición de ciertos juicios políticos que han sido iniciados hace más de tres años, pero que hasta este momento no se han resuelto y mantienen a tres ministros bajo la espada de Damocles. Con ello se debilita la institucionalidad de la Corte porque está sometida a un poder político que no resuelve los juicios y los tiene latentes a efectos de debilitar la institucionalidad y someter a los jueces.

¿En el ámbito privado, cómo están compitiendo los 40.000 abogados que mencionaba?

Las prácticas en cuanto a la forma de conseguirse un cliente son diversas, y no todas ajustadas a la ética de la profesión.

Y esta situación no es potestad exclusiva de los abogados de a pie. Hay corporaciones, sociedades anónimas, que realizando publicidades indirectas o publinotas en determinados medios de comunicación hablan de aranceles inferiores a los establecidos en la ley de honorarios. Eso es antiético y constituye competencia desleal con los colegios que regulan sus honorarios en base a esta ley.

No es sencilla la situación de granjearse clientes por la superpoblación de abogados, y eso sumado al nulo control de la Corte en cuanto a la publicidad o ética de la publicidad, hace que esto sea una suerte de jungla donde todo vale.

Mencionó firmas constituidas como sociedades anónimas...

Son corporaciones que prestan servicios y contratan abogados, y hacen una suerte de seguro jurídico donde según la publicidad, la primera consulta telefónica es gratuita y se puede adherir a ellos a través de un pago mensual, lo que otorga un 50% de descuento

Mediciones en rojo

Un sondeo hecho en 2015 por IBOPE en Paraguay daba cuenta de que el poder estatal más descreído era el Judicial, con un 18% de credibilidad en la ciudadanía. Luego el Legislativo, con un 22%, y el Ejecutivo, con un 23%. “El Ejecutivo es rey tuerto en un valle de ciegos”, comenta Galeano Duarte.

De allí que, el Colegio apunte a “instalar un ejercicio ético adecuado de la profesión, que permita mayor credibilidad por parte de la ciudadanía”. Eso “va a desembocar en mayor credibilidad en la administración de justicia”, señala.

en honorarios, lo que significa una violación a ley que establece los honorarios profesionales que deben ser percibidos en cada caso.

¿El crecimiento económico de Paraguay impactó en la conformación de los despachos?

Creo que sí. Este crecimiento económico constante que se ha venido dando desde hace 10 años y que se evidencia en la mejora de cierta infraestructura, ha hecho que determinados estudios jurídicos de la región hayan desembarcado en Paraguay.

La plaza se ha vuelto atractiva para

algunas firmas de trascendencia no solo nacional, sino también multinacional, lo cual indica que también la competitividad ha ido en aumento.

Los estudios tradicionales han tenido que cambiar de estrategia, se han vuelto multidisciplinarios y

sellaron alianzas estratégicas con otras disciplinas profesionales para brindar servicios corporativos más completos a los requerimientos de las empresas.



**Ver en
formato texto**



Propiedad Intelectual con foco en Patentes, Tecnología & Negocios

Somos un equipo de asesores técnicos y legales especializados en negocios tecnológicos. Asistimos a nuestros clientes identificando en sus proyectos las innovaciones a ser protegidas por patentes, diseños y marcas. Analizamos el entorno mediante inteligencia competitiva basada en patentes. Acompañamos la evolución de sus proyectos de innovación proponiendo las estructuras comerciales, contractuales y societarias más propicias para el desarrollo de los negocios.

- Química y materiales
- Farmacia y cosmética
- Biotecnología
- Agronegocios
- Energía
- Aceros y tubos

Av. Santa Fe 1863, Piso 1 | (C1123AAA) Bs. As., Argentina Tel.: (54 11) 5252-2452 | Fax: (54 11) 5252-2453 / 4815-5985
info@berkenip.com | www.berkenip.com

Abogadas

El Vance Center celebró un encuentro multitudinario en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, para analizar el desarrollo de las mujeres en la profesión legal.



En apoyo al avance profesional de las mujeres, el [Vance Center](#) organizó un multitudinario encuentro en el Aula Magna de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires, para analizar el espacio que las abogadas tienen en la profesión legal.

La actividad contó con expositores locales y extranjeros, abogados internos y externos de empresas, y un público multinacional que celebró los

avances tecnológicos como forma de promover la diversidad laboral, no solo en beneficio de las abogadas, sino también para lograr mejores resultados a la hora de encarar proyectos con miradas múltiples.

Entre los oradores los hubo hombres y mujeres, y la crítica de varios de ellos se enfocó en la escasez de abogados (varones) en el público, y la incluso más notoria exigüidad de *managing partners*

participando de la actividad.

Habilidades blandas, liderazgo, *networking*, impacto tecnológico

en la profesión, barreras para el desarrollo profesional, sesgos y estereotipos y cómo superarlos, fueron algunos de los temas abordados.



Ver galería
de fotos

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

Av. Córdoba 1345 Piso 15 (C1055AAD) Buenos Aires - Argentina. Tel./Fax.: (54-11) 4819-1400. Email: estudio@silvaortiz.com.ar

IBA M&A

Más de 700 abogados de empresa, reunidos en Buenos Aires detrás de nuevas oportunidades de negocios.

Con la participación de más de 700 abogados de empresa de todo el continente, se celebró en Buenos Aires la reunión *Mergers and Acquisitions in Latin America: New opportunities in a changing scenario*, presentada por el IBA Corporate and M&A Law Committee y el IBA Latin American Regional Forum.

Negocios en la región, inversiones, temas de *compliance* y gestión de la profesión legal fueron algunos de los ejes de los paneles más convocantes.

Los pasillos, el lobby y las confiterías del hotel anfitrión mantuvieron una

agenda de networking en paralelo, *hub* de encuentro entre abogados de firmas de América Latina. Es que, al igual que en las mesas de trabajo, el fenómeno de las “multilatinas” fue una de las notas destacadas por los asistentes.

“Muchos abogados de América Latina, pocos de Estados Unidos, casi ninguno de Inglaterra”, coincidieron en el diagnóstico varios de los participantes.

“Afuera, afuera”, señalaba un experimentado abogado en este tipo de eventos, a la hora de sugerir el espacio ideal para hacer contactos y, eventualmente, negocios.



Todas las figuras del derecho corporativo latinoamericano estuvieron presentes.

En proporción, sin embargo, la parada estuvo cooptada por argentinos (aproximadamente el 19% de los inscriptos), brasileños (12%) y uruguayos (6%).

What will
SUIT
YOUR BUSINESS BETTER?
¿QUÉ ES LO MEJOR PARA NUESTRO NEGOCIO?

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS FOR EXCELLENCE

LATIN AMERICA LAW FIRM OF THE YEAR 2011

URUGUAYAN LAW FIRM OF THE YEAR 2009, 2010, 2011, 2013, 2014 & 2016

CLIENT SERVICE AWARD 2012 & 2015

GUYER & REGULES
LEGAL · ACCOUNTING & TAX · REAL ESTATE

URUGUAY

+ 100 YEARS + INNOVATION
+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN

MONTEVIDEO (598) 2902 1515
ZONA FRANCA (598) 2626 1515
PUNTA DEL ESTE (598) 4224 1515

POST@GUYER.COM.UY
WWW.GUYER.COM.UY

Evaluaciones de rendimiento

¿Tiempo de hacer un replanteo?



Por JAIME FERNÁNDEZ MADERO

Abogado. Titular de **Fernández Madero Consulting**. Autor del libro *"Organizando Firmas de Servicios Profesionales. El Caso de los Abogados"*.

Una de las paradojas interesantes (y hasta risueñas) de las cuestiones organizativas en la industria legal de Latinoamérica es que muchas firmas están haciendo esfuerzos para sistematizarse, profesionalizarse e institucionalizarse, en la expectativa de que ese mayor orden (en un entorno tradicionalmente informal y hasta desordenado) traería eficiencia y mejor funcionamiento.

Lo paradójico está en que en el mundo organizacional más sofisticado hay corrientes que apuntan a desestructurar muchos de los sistemas tradicionales que fueron utilizados religiosamente durante varias décadas.

La razón principal de esos cambios resultan de una economía y una sociedad en constante cambio, gobernada por factores y actores que no responden a restricciones y sistemas formales. La disrupción requiere creatividad y libertad para manifestarse.

Una de las áreas donde se ha planteado esa discusión es en las evaluaciones de rendimien-

to o *performance evaluations*. Las doctrinas tradicionales le han adjudicado una importancia central a estos procesos internos donde se evalúa el desempeño de los profesionales (o trabajadores) con diversos objetivos: dar premios y castigos en función del desempeño pasado, fijar objetivos para el futuro y establecer posiciones relativas dentro de la estructura de profesionales o rankings.

Estas evaluaciones tienden a dar mayor claridad a las carreras profesionales, detectar los aspectos a mejorar y fijar objetivos donde los profesionales pueden mejorar su rendimiento, ayudando de esta manera a los resultados de la organización.

Las firmas legales han sido tradicionalmente reacias a embarcarse en estas cuestiones y formalizar carreras profesionales. Las más desarrolladas en la región (y también las más grandes) han entendido que es inevitable evolucionar a este esquema, entre otras razones porque los mejores profesionales se sentían incómodos y con incertidumbre en firmas donde su evolución dependía de razones políticas utilizadas con demasiada discreción o de manera simplemente arbitraria. En ese sentido, la objetividad de los sistemas ha sido un gran progreso.

Sin embargo, las evaluaciones de rendimiento no están exentas de problemas y defectos, entre ellos: utilizan información incompleta y defectuosa (nadie se acuerda lo que paso al principio del año,

y se evalúa por los últimos tres meses), los objetivos a lograr son poco claros y ello genera muchas dudas y discusiones al momento de definir la evaluación, y la comunicación posterior o *feedback* es muchas veces pobre y escaso, produciendo confusión y frustración en los evaluados.

En el número del mes de octubre del Harvard Business Review se publicó un artículo titulado **"The Performance Management Revolution"**. The focus is shifting from accountability to learning". El punto central de los autores es que muchas empresas han encontrado que las evaluaciones de rendimiento tradicional no están ayudando a lograr sus objetivos y mantener motivados y en crecimiento a sus empleados. La clave del cambio está en transformar la evaluación y el *feedback* como algo mucho más informal y habitual, sin tener que esperar a complejos procesos internos. El objetivo de fondo es ayudar al desarrollo del profesional a través del aprendizaje, más que con el castigo o premio posterior.

No recomiendo a las firmas dejar de lado sus sistemas de evaluación (y menos a aquellas que se han propuesto hacerlo en un futuro cercano), pero sí creo que estas nuevas tendencias brindan ideas interesantes para mejorar los sistemas actuales que, aunque convenientes en varios sentidos, no están totalmente adecuados a las necesidades de una sociedad y economía tan cambiante.

noticias breves

MARVAL Y EL

FÚTBOL | Marval, O'Farrell & Mairal asesoró a Turner en el acuerdo por los derechos de televisación del fútbol argentino, en un contrato a 10 años por US\$ 1.000 millones. Trabajaron Miguel del Pino, Barbara Ramperti, Daniel Di Paola, Walter Keiniger y Pablo Gayol; María Lucila Escriña, Diego Fernández, Mariano Morat y Pablo Sánchez Costa. La empresa Fox fue representado por la firma Carcavallo, Larrechea & Asociados, en tanto que la

Asociación del Fútbol Argentino contó con el asesoramiento de Bruchou, Fernández Madero & Lombardi.



**NUEVA SOCIA
CONSEJERA EN EBV**
| El Estudio Beccar

Varela reincorporó a su equipo a María Benson, nombrándola socia consejera. Benson tiene más de veinte años de experiencia profesional en estudios jurídicos, habiéndose especializado en derecho corporativo, fusiones y adquisiciones, financiación de proyectos y restructuración de deudas.

**NYC ASESORA
A SANTA FE** | La provincia de Santa Fe emitió exitosamente en los mercados internacionales de

capitales títulos de deuda pública por US\$ 250 millones, a una tasa de interés fija del 7% con vencimiento en 2023. Nicholson y Cano Abogados actuó como asesor de la Provincia, con un equipo compuesto por Marcelo Villegas, Emiliano Silva, Lucas Piaggio, Enrique Fernández Sáenz, Martín Rodríguez y María Mercedes Mahomed.

**PRO BONO EN
PAGBAM** | Pagbam realizó una clínica legal para organizaciones sin fines de lucro y empresas sociales, junto con [TrustLaw](#) y [Help Argentina](#).

FORO DE ÉTICA PROFESIONAL

En el marco del cierre del Primer Encuentro Nacional de Ética realizado en la ciudad de Córdoba, autoridades del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, del Tribunal de Disciplina de Abogados de la Provincia de Córdoba (TDA) y de la Federación Argentina de Colegios de Abogados (FACA), presentaron el Foro Argentino de Tribunales de Ética, Disciplina y Conducta de Abogados de las Provincias y Circunscripciones de la República Argentina (FATEA).

PEREZ ALATI, GRONDONA, BENITES, ARNTSEN & MARTINEZ DE HOZ (h)

A B O G A D O S

Suipacha 1111 - Piso 18
C1008AAW Buenos Aires
Tel.: (54-11) 4114-3000
Fax: (54-11) 4114-3001
E-mail: pagbam@pagbam.com.ar
www.pagbam.com.ar

Oficinas en New York
110 East 55th Street 10th floor
New York, N.Y. 10022
Tel.: 1 (212) 784-8800
Fax: 1 (212) 758-1028

Oficinas en la Provincia de Mendoza
Mitre 538 - Piso 5 Of. 1
M5500EHN Mendoza
Tel.: (54-261) 420-3429
Fax: (54-261) 420-4094

Oficinas en la Provincia de Neuquén
Corrientes 1650
Q8300BBH Neuquén
Tel.: (54-299) 442-2135
Fax: (54-11) 4114-3001

CGMP

Argentina: Buenos Aires, Mendoza, Neuquén - EE.UU.: New York - España: Alicante, Barcelona, Bilbao, Girona, Leida, Madrid, Sevilla, Valencia, Santa Cruz de Tenerife, Zaragoza - Bélgica: Bruselas - Portugal: Lisboa, Porto - Brasil: Brasilia, Curitiba, Rio de Janeiro, Sao Paulo.

Nueva generación

La mirada de asociados y socios jóvenes sobre la gestión de la profesión.



Ver en
formato texto

¿Cómo ven la actualidad de la profesión? ¿Qué cambiarían en su firma si fueran el *managing partner*? ¿Cómo se imaginan el futuro de la abogacía? Con esas tres preguntas, **AUNO Abogados** abordó a asociados y socios jóvenes de distintas firmas para tomarle el pulso al mercado que viene.

Diego Alonso | Bulló Abogados

Áreas de práctica: administrativo y regulación económica, tributario, acciones de clase y otros litigios complejos, defensa del consumidor, telecomunicaciones y tecnología.

1) En términos generales, creo que se mantiene una fuerte tendencia a la capacitación de los abogados. Digo en general, porque se la percibe en la realización de maestrías o especializaciones en el país o en el extranjero, y principalmente en la amplísima variedad de cursos breves y específicos que brindan no solo el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal, sino los colegios provinciales, las universidades y diversas instituciones ligadas al mundo jurídico.

En cuanto a la conformación del mercado y en relación a los estudios de cierta envergadura, pareciera que también se mantiene la tendencia a reacomodar las estructuras. La baja de la rentabilidad que en general se experimenta en el país no es, por supuesto, un fenómeno ajeno a los estudios



jurídicos y exige adaptar las grandes estructuras a esta situación.

He escuchado muchas veces como comentario y



TAVARONE, ROVELLI
SALIM & MIANI
ABOGADOS

www.trsym.com / (+54-11) 5272-1750
iconinfo@trsym.com
Tte. Gral. J.D. Perón 537, Piso 5°
(C1038AAK). Buenos Aires, Argentina.

creo que es verdad, que el cliente corporativo no se siente más (y realmente no lo está) casado con un determinado estudio o abogado. Si tiene que acudir a otros profesionales, incluso individuales o a estudios más chicos, que muchas veces son conformados luego de pequeñas escisiones de los grandes, no lo dudará. Especialmente si se trata de un asunto que no resulte de crucial relevancia a nivel institucional. Eso hace que la competencia se profundice y, lógicamente, exige mantener un estándar elevado de servicio para satisfacer al cliente.

En este sentido, se impone -quizás desde siempre- lograr ser un abogado que atienda de una manera personalizada las necesidades del cliente.

- 2) Es difícil estar en los zapatos de esa posición. Una firma que tiene la figura del *managing partner* tiene una cierta dimensión que no escapa -lógicamente- a las realidades de una empresa cualquiera. Por una parte se conocen las necesidades de los empleados (remuneración, flexibilidad, etcétera), se las ha vivido en carne propia y, por la otra, debe administrarse el Estudio de la forma más rentable posible, en un contexto general de menor rentabilidad.

En ese marco, creo que igualmente debe tenerse siempre la decisión de tomar el camino arduo de escuchar los distintos planteos de los empleados

y analizar qué aspectos pueden contribuir a la mejor ecuación para ambas partes. No siempre se puede acceder a los reclamos, pero muchas veces y en un esquema donde se reconozca el valor aportado por cada abogado y empleado en general, hay alternativas para que ese reconocimiento se traduzca en un beneficio efectivo que realmente les sirva.

- 3) La imagino como una profundización de ciertas realidades actuales. Por ejemplo, en el ámbito de los litigios, es notorio el avance de todo lo hecho para digitalizar los expedientes y realizar distintos actos procesales vía Internet. Pese a que como todo cambio su asimilación al comienzo es difícil, y más para generaciones no habituadas -o no tan habituadas- al mundo digital, hoy es notoria la mayor comodidad y practicidad que se experimenta al contar con todos los movimientos del expediente *on line* y poder descargar las distintas presentaciones que se van realizando.

Piénsese en un abogado de alguna jurisdicción de Buenos Aires, que debía venir a la ciudad a “dejar nota” en los expedientes o tener contratado un procurador o acordado con un colega que realice dicha tarea, y ahora puede manejarlo desde su computadora y ver movimientos desde el celular. La tecnología es un fenómeno irrefrenable y hay que forzosamente aprender a lidiar con

ZANG
BERGEL
VIÑES

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975



Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: [5411] 4323-4000 Fax: [5411] 4322-0297 info@zbv.com.ar

www.zbv.com.ar

ella. En particular y en un aspecto más difícil de asimilar, habrá que también ver cómo acomodarse al impacto que herramientas actuales como el *big data* tiene en el modo de ejercerse la profesión.

Seguramente en muchos aspectos deberemos esforzarnos en agregar valor, más allá de la información ya digerida y suministrada al instante.

Juan Pablo Bove | Tavarone, Rovelli, Salim & Miani Abogados

Áreas de práctica: M&A, derecho corporativo, financiero, bancario y mercado de capitales.

1) En los últimos años hemos visto el nacimiento de una serie de nuevas firmas de tamaño mediano, con estructuras flexibles, mejor adaptadas para atender una clientela que demanda mayor participación e impronta de los socios. Los que hemos logrado esta transformación competimos exitosamente con firmas más tradicionales.

En materia de formación, hay un claro déficit de abogados con experiencia acreditable, especialmente en temas transaccionales, sean financieros o corporativos. Mayormente, ello se debe al menor número de transacciones durante los últimos años. Esta situación redundó en una intensa competencia entre las firmas por la captura de talento. En esta materia, tenemos la satisfacción de tener una muy baja rotación.

En materia de género y, en general en cuestiones de diversidad, creo que todavía hay mucho camino por recorrer. Específicamente, es notorio como sigue siendo bajo el porcentaje de socias mujeres en los estudios, no obstante haber crecido sustancialmente la proporción de abogadas mujeres en la profesión en general.

Diferente es la realidad de los abogados *in-house*, donde percibimos un incremento relevante de mujeres gerentes o directoras de legales. Creo que las empresas han recogido con mayor celeridad una tendencia mundial que no puede ni debe demorarse.



2) Nuestro estudio se aparta del concepto de *managing partner* más tradicional vigente en la mayoría de las firmas. Obviamente, tenemos una natural asignación de tareas entre los socios por cuestiones de eficiencia, pero las decisiones se toman en una mesa de trabajo donde participamos los siete socios del estudio.

Fundamos el estudio sobre la base de realidades muy similares, donde cada socio tiene igual participación y derechos en las discusiones sociales. Está en nuestro ADN y no nos imaginamos una estructura diferente, sea con los socios que puedan incorporarse lateralmente, como con aquellos abogados asociados que nos acompañan hoy y que visualizamos como futuros socios.

3) Desde el punto de vista de la práctica profesio-



www.confidens.com.ar

SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES
CONTRACAUTELA
SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO
SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO
PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

nal, las nuevas tecnologías facilitan y simplifican nuestra tarea. El caudal de información legal disponible en Internet es enorme, proceso que se acelera con la progresiva informatización de la justicia. Como abogados, nos hemos visto forzados a adaptarnos ya que las nuevas tecnologías entran a los estudios de la mano de los clientes. Por otro lado, las nuevas generaciones de profesionales no conciben la profesión de otra manera.

Rescato, en especial, las nuevas herramientas que permiten el trabajo remoto como alternativa para zanjar algunas de las dificultades a las que se enfrentan las abogadas mujeres cuando encaran la maternidad.

José Martínez de Hoz (n) | Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h)

Área de práctica: corporate finance.

- 1) Es un momento especial de la profesión en la Argentina. El país ha vuelto a conectar con el mundo. El flujo de operaciones internacionales ha crecido significativamente, y se espera un incremento mucho mayor. Ello genera desafíos. En primer lugar, en materia de generación de trabajo. Actualmente existen más jugadores en el mercado legal que en décadas anteriores; existe más compe-



M | S | & | P

**Munilla Lacasa,
Salaber
& de Palacios**

Derecho Penal – Penal Económico

Avda. Santa Fe 900, piso 1° C1059ABP Buenos Aires, Argentina

Tel.: (5411) 4893-0005

estudio@mlsdp.com.ar / www.mlsdp.com.ar

tencia, en la Argentina y en el mundo. Ello obliga al abogado corporativo a ser proactivo dentro y fuera de la oficina, y a estar alerta a las oportunidades de trabajo. En segundo lugar, existen desafíos en materia de ejecución de trabajo. Los nuevos temas obligan a tener equipos con músculo, capacitados no sólo en cuestiones técnicas, sino también culturalmente en sintonía con el nivel de respuesta que requieren las transacciones internacionales.

Este es un momento que los estudios esperaban hace tiempo. Ahora el desafío es aprovecharlo y destacarse.

- 2) Nuestro *managing partner*, Jorge Pérez Alati, y el comité ejecutivo de Pagbam han hecho, hacen y confío seguirán haciendo un gran trabajo. La oportunidad de las nuevas generaciones de socios está en nutrirse de la experiencia de las generaciones senior, y complementarse con ellos para robustecer los equipos y el funcionamiento de un estudio como organización.

Las nuevas generaciones de socios deben asumir responsabilidad de gestión, y ayudar a repartir la carga de tareas que hacen a la vida de un estudio e impactan en su negocio: *recruiting*, marketing, facturación, capacitación de abogados, *cross-selling*, desarrollo de nuevas prácticas, relación con otros estudios locales y del exterior, entre otros.

En Pagbam lo antedicho es parte de una propuesta institucional que propone el management. El cambio, como parte de la nueva generación de socios, está en llevar esa propuesta a la práctica, y complementar esa propuesta con ideas que agreguen valor, pensando no solamente en el estudio de hoy, sino en el estudio de los próximos 10 años. Para ello, creo que es valiosa la experiencia que varios de los socios jóvenes han recogido de su paso por distintos estudios internacionales en Estados Unidos, Europa y también Brasil.

- 3) Los estudios más importantes del mundo están actualmente trabajando junto con desarrolladores para no quedar fuera de las innovaciones en materia de inteligencia artificial. No podemos quedarnos al margen de ello.

Esto no implica, en mi opinión, que Silicon Valley o un robot vayan a reemplazar a los abogados, al menos por un buen tiempo. Las nuevas tecnolo-

gías dotarán a los abogados de mayores herramientas y, como ya puede verse, permitirán sustituir al abogado en algunas tareas más de rutina. Creo que la experiencia de ciertos abogados, y la relación mano a mano entre cliente y abogado, serán difíciles de sustituir por las máquinas.

De todos modos, el que se duerma en los laureles en materia de nuevas tecnologías dará, cuanto menos, mucha ventaja.

Miguel Remmer | Estudio Beccar Varela

Áreas de práctica: sociedades, M&A, empresas familiares



- 1) La actualidad nos plantea desafíos importantes a los estudios corporativos grandes. Por un lado, la búsqueda de ingreso al mercado local por parte de

25
AÑOS

VIVÍ PRESENTE

Vivir Presente es escuchar, cuidar y acompañar a los que más queremos. Como hacemos en Kimberly-Clark desde hace 25 años, comprometidos en mejorar tu calidad de vida con más de 200 variedades de productos para tu higiene y el cuidado personal.



jugadores globales, como son los estudios internacionales, que invierten en forma significativa en tecnología y que intentan presentarse como una solución en todas las jurisdicciones para empresas internacionales. Por otra parte, los estudios chicos tienen estructuras menos pesadas con menos costos fijos.

Los clientes requieren soluciones inmediatas a problemas complejos, eso -por nuestra parte- requiere que contemos con profesionales altamente experimentados y capacitados en distintas especialidades. Esto en términos de competencia representa dificultades y a la vez desafíos, como cuál es la estructura ideal, y que constantemente tengamos que plantearnos cuál es la mejor forma para brindar los servicios.

Nosotros entendemos que el servicio que se brinda tiene que ser *full service*, para poder dar respuesta en forma integral.

La formación es un tema fundamental porque nuestro activo es el conocimiento. Pero no solo resulta relevante para poder brindar las mejores soluciones a nuestros clientes, sino que además las nuevas generaciones lo ponen sobre la mesa, como una condición al momento de incorporarse.

Creo que los abogados tenemos grandes falencias en lo que es formación en temas económicos, contables, de recursos humanos, de marketing,

de administración, de informática y en una vasta cantidad de cuestiones que hacen que tengamos que pensar cómo integrar en nuestras organizaciones profesionales con esas capacidades.

Con respecto a los temas de género y más especialmente a la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo, creo que es un tema que no podemos estar discutiendo en ésta época. La mujer tiene que estar en esos lugares igual que cualquier hombre. Lo que no veo positivo es que se piense en cupos en cualquier organización. Cuando elegimos a alguien para ser socio o socia lo elegimos por sus capacidades y por compartir los valores, no por una cuestión de género.

Creo que lo que muchas veces se oculta en la decisión es un prejuicio respecto de cuánto compromiso de tiempo va a tener para la organización, asumiendo que una mujer no puede tener tanta disponibilidad, lo cual me parece hasta falaz, porque llegó a esa posición con el mismo compromiso de tiempo que cualquier otro abogado hombre.

Una organización sin participación de mujeres socias se pierde no sólo de la diversidad de criterios que enriquecen, sino de capacidades que tienen las mujeres y que nosotros no tenemos.

2) Un tema que me parece muy importante trabajar es el de la comunicación. Si bien creo que no es un problema exclusivo de los estudios, sino de cual-



SMS San Martín, Suárez y Asociados

SMS Latinoamérica

SMS Argentina

**Cuente con
Nosotros**

Auditoría e Impuestos
Gobierno Corporativo
Gestión Riesgos de Negocios
Precios de Transferencia
BPO
Finanzas Corporativas
Capacitación
Sustentabilidad



Bernardo de Irigoyen 972 (C1072AAT) CABA, Argentina
(54 11) 5275-8000 • info@sms.com.ar



www.sms.com.ar

quier tipo de organización e incluso una problemática social, claramente es una herramienta que debemos aprender a utilizar mejor.

Creo que la comunicación es una herramienta tan fuerte que hasta incluso puede trabajar sobre la cultura de la organización o -por la inversa- que la cultura de la organización está determinada en parte por la comunicación.

Trabajaría sobre la comunicación para poder alinear a toda la organización para que tenga una mayor percepción de participar en la estrategia del estudio y que genere una mayor sensación de equipo.

Otro tema que me interesa y me parece importante resolver en los estudios grandes es el de los socios que están en la etapa de jubilación o salida del estudio. Creo que, en general, es algo a lo que no le damos la importancia que tiene y que los socios más jóvenes tenemos que encontrar la forma de que los más senior sigan encontrando la motivación y se sigan sintiendo parte e incluidos en el proyecto, aportando su experiencia y conocimiento.

En algunos estudios la cuestión puede incluso llevar a que ese socio que está en la etapa de retiro formal esté más interesado en generar una alternativa individual para poder seguir haciendo lo que le gusta y lo que hizo toda su vida. Es algo que sirve para valorar y aprovechar la experiencia y conocimiento, que si no se pierde.

- 3) Veo una necesidad de constante transformación y adaptación. De hecho, desde hace tiempo que los cambios tecnológicos han influido en el ejercicio de la profesión. La inmediatez del contacto con el cliente hoy es lo usual, cuando antes un cliente pedía una reunión a su abogado para plantearle un tema, y el abogado se tomaba equis tiempo para dar la respuesta, hoy el contacto pasa por un ida y vuelta instantáneo por whatsapp. La necesidad de respuesta es inmediata.

Además, desde hace años, internet rompió el paradigma de que la información únicamente se encuentra a disposición de los asesores; los clientes acceden a toda la información en forma simultánea al asesor y lo cuestionan con fundamento en información.

Ya no se trata de tener las bases de datos más ricas. La información se abrió, está ahí para todos.

La cuestión pasa por saber cómo va a impactar el desarrollo de la inteligencia artificial, hasta donde puede reemplazar los servicios que prestamos y la forma en que los prestamos.

Creo que vamos a tener que hacer grandes cambios.

Herberto Robinson | McEwan, Roberts, Domínguez, Carassai

Áreas de práctica: derecho corporativo y societario, mercado de capitales, fusiones y adquisiciones



- 1) Creo que nuestra profesión viene atravesando una serie de cambios; algunos de ellos propios del ejercicio profesional, y otros no tan propios de nuestra profesión, pero que en definitiva son los que mayor impacto producen. Los cambios propios de nuestra profesión se han

DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Maipú 1300, 6º piso | Buenos Aires, Argentina
T. (54-11) 4311-9500 | www.estudiodurrieu.com.ar

Member for Argentina of ICC-FraudNet

producido, a mi entender, tanto en la oferta como en la demanda de los servicios jurídicos, principalmente porque en los últimos años se han constituido una mayor cantidad de estudios, frente a prácticamente la misma cantidad de clientes.

Esto plantea un gran desafío para nosotros que es el de elevar la calidad de los servicios, entendiéndola como el fundamento de la toma de decisión de los clientes a la hora de elegir un estudio u otro. Por otro lado, creo que el mayor de los cambios (no propio de nuestra profesión) está principalmente direccionado por los avances de la tecnología, por el acceso a la información, y por el uso que podamos darle a ello tanto a nivel personal como también para el ejercicio de nuestra profesión.

Hoy el acceso a la información, a los antecedentes, a las normas, al seguimiento de los expedientes es ilimitado e inmediato. Esto tiene un impacto directo en la formación tanto académica, como profesional. El cliente eso lo sabe y lo conoce de antemano, con lo cual lo transforma en alguien más exigente, que exige un plus. Entonces se nos plantea otro desafío (más orientado a las nuevas generaciones) que es el de racionalizar toda la información que obtenemos, tomarnos un tiempo prudente para procesar y entender todo lo que buceamos y bajamos de internet, y así poder brindar una respuesta, una solución o un asesoramiento

de buena calidad.

2) Profundizaría algunos de los temas que ya venimos trabajando en el estudio en el último tiempo. Puntualmente: generar un canal de comunicación interna que haga que todos estemos al tanto en tiempo real de las cosas que pasan en el estudio.

Es importante que todos dentro del estudio sepamos cuáles son los objetivos, cuáles son los desafíos, en qué temas trabajan los distintos equipos, etcétera. Esto, indudablemente permite (ya que lo venimos viendo) potenciar el trabajo, optimizar recursos y generar un buen clima de trabajo donde cada uno tenga claro qué rol cumple, y qué cosas se pueden mejorar para fomentar el crecimiento.

La comunicación interna es algo de lo que nuestra industria carece. En los estudios, por el tipo de servicios que brindamos, estamos en la búsqueda constante de ver cómo podemos mejorar la comunicación con los clientes, lo que es fundamental, pero descuidamos en cierta forma cómo nos comunicamos internamente.

3) Imagino a la abogacía cada día más dinámica. Obligándonos a continuar en la búsqueda de generar mayor valor agregado para seguir brindando un servicio de calidad a los clientes.

Racionalizando (quizás en menos tiempo que hoy) la incalculable información que obtenemos en forma ilimitada, y dándole un uso productivo ■

ABB
FP&B

Alchouron, Berisso, Brady Alet,
Fernández Pelayo & Balconi
abogados

Maipú 267 - Pisos 11 y 13
(C1084ABE) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+5411)4626-2340
www.abbfp.com.ar

De la empresa al estado

Avances en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas y políticas de cumplimiento en el sector público.



Con el foco puesto en el avance del proyecto de ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas y del *compliance* en el sector público, se celebró el VI Encuentro sobre Ética y Compliance entre los sectores Público y Privado, organizado por la Asociación Argentina de Ética y Compliance y la Universidad del CEMA.

“Vemos en el mundo a conocidos empresarios, políticos, firmas locales y gigantes multinacionales, ligados a todo tipo de hechos de corrupción”, arrancó Carlos Rozen, presidente de la Asociación y socio de la firma BDO. Rozen recorrió casos altamente resonantes, al tiempo que celebró una masiva presencia de funciona-

rios en el encuentro. “El funcionario público tenía temor de venir a este encuentro. Hoy hay muchos”, dijo. Co-presentador, Christian Deus, subdirector departamental de responsabilidad social, ética y cumplimiento en el Banco de la Nación, reconoció que “llevar a cabo un programa de cumplimiento implica cambiar la



ESTUDIO BECCAR VARELA

Excelencia y trayectoria en Derecho Empresarial

Edificio República, Tucumán 1, piso 3 (C1049AAA) Buenos Aires, Argentina

Tel/fax +54 (11) 4379 6800 / 4700 www.ebv.com.ar



“Vemos en el mundo a conocidos empresarios, políticos, firmas locales y gigantes multinacionales, ligados a todo tipo de hechos de corrupción”.

cultura de la organización”.
Estratégicamente, muchos de esos programas avanzan con un norte llamado Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que integran 35 países desarrollados o en vías de desarrollo y del que la Argentina aspira a formar parte.
“Lo que estamos viviendo en la

región a raíz del caso Lava Jato demuestra que la corrupción en nuestros países es histórica y sistemática, y ha penetrado las más altas esferas del poder económico y político”, dijo a través de una carta José Ugaz, presidente de Transparency International.
En el índice que realiza esta entidad, que evalúa la percepción de corrup-

ción de 176 países, la Argentina está en el puesto número 95.
Perspectivas del *compliance* desde los tres poderes estatales y *compliance* en el sector público fueron los ejes de los dos grandes paneles de la jornada, cuya filmación completa puede verse en:
https://youtu.be/_m1o0kp26YA?t=2491



ESTUDIO YMAZ
ABOGADOS

Mariscal Ramón Castilla 2971
C1425DZE Buenos Aires, República Argentina
Tel. (54 11) 4803 3663 lin.rot. Fax (54 11) 4803 3660
www.estudioymaz.com.ar

LEVEL (3)

Valeria Plastino,
VP General Counsel
para América Latina
de la compañía de
telecomunicaciones.



T
Ver en
formato texto

Casi ningún abogado interno tiene tantos títulos académicos colgados en su oficina como Valeria Plastino en la suya.

Plastino es la vicepresidente y *general counsel* de Level3, con responsabilidad directa por todos los asuntos jurídicos, regulatorios y de *compliance* en toda América Latina, desde México hasta la Argentina.

Su equipo está dividido en cuatro *clusters*: Sur (Argentina, Chile y Perú, y licencias operativas en Uruguay); Brasil (“un continente”); Andino (Colombia, Venezuela y Ecuador), y Norte (con subsidiarias operativas en México, Panamá y Costa Rica, y que a su vez abarca todo el Caribe).

¿Cómo entienden el rol del abogado interno?

Cuando uno tradicionalmente habla del ejercicio de la profesión como abogado interno, se tiende a pensar en aquel que hace un trabajo burocrático, rutinario, preestablecido, como una especie

de “director de tránsito”, donde se revisa la documentación que llega a la compañía, que por política debe pasar por el departamento legal, y se la redirecciona a expertos externos para la resolución de las distintas cuestiones de fondo que pudieren ser detectadas. Ése era el modelo de hace 20 o 30 años atrás. Hoy se ha desarrollado y consolidado la especialización de los abogados internos, y te diría que no sobrevivís como abogado de empresa si no tenés un vínculo estrecho con el negocio. Y me refiero a “vínculo”, porque no es solamente el conocimiento de la empresa, de sus productos y servicios, sino que es estar inmerso en la cultura interna de la empresa en la que trabajás, saber cómo se debe hacer para que las cosas sucedan, cuál es el camino a recorrer para facilitar (en el buen sentido) el negocio, sacándose a veces el sombrero de abogado y pensando con una visión más amplia “no me están trayendo una problemática jurídica, sino un proyecto,

un nuevo desarrollo, y lo que me están preguntando es cómo lo hago, no por qué no lo hago”.

Si las empresas, sobre todo las de vanguardia como lo es ésta, de tecnología, de telecomunicaciones, estuvieran siempre al resguardo de todos los “no, no” que les puede dar un abogado, el negocio se muere.

¿Cuál es nuestra función como abogado interno? ¿Dónde agregamos valor? Yendo como equipo de la mano de las áreas que nos consultan por el camino estrecho que implica decidir “vamos a hacer que este negocio sea una realidad, pero acotando y concientizándonos acerca de los niveles de riesgo que estamos dispuestos a asumir (jurídico, comercial o del negocio propiamente dicho)”.

Sin incertidumbre y una cuota mensurable de riesgo, no hay nuevo negocio posible.

El abogado acompaña ese camino con una visión anclada en el respeto a las normas, al marco jurídico, fundamental en una empresa como

CUESTIÓN DE GÉNERO

La cuestión de género es un tema muy en boga, “por suerte y mérito de muchas colegas que han trabajado arduamente en promover la carrera de las abogadas, el liderazgo femenino y romper este famoso *glass ceiling* que no hace mucho tiempo era inquebrantable. La realidad de las mujeres profesionales en Argentina y, me atrevo a decir en disímil medida, en el resto de Latinoamérica, ha ido modificándose progresivamente”, señala Plastino.

Argentina es uno de los países en los que se ve un avance palpable en este sentido, “lamentablemente, no con la amplitud que quisiéramos, o con la celeridad que quisiéramos, pero poco a poco se va rompiendo y se va logrando mayor presencia femenina en los espacios de decisión y liderazgo”.

Cuando se entrevistan candidatos con pocos años de profesión o recién recibidos, las mujeres “tienen mejores promedios o más estudios complementarios que los varones”, agrega, y apunta: “el tema por solucionar está en el tramo gerencial y de liderazgo”.

Los hombres son “los primeros que debieran reflexionar y entender que cuando tienen una abogada talentosa, que lleva 10 años trabajando y pudo pilotearla con un bebé, pero ya con el segundo no puede compatibilizar familia y profesión, están perdiendo un talento enorme, gigantesco. Es un activo que han o hemos desarrollado entre todos, no una cuestión de posicionamiento ideológico en defensa de los reclamos femeninos. Es fundamental concientizar a todos los sectores de decisión y lograr el apoyo, la empatía de los líderes hombres”, redondea.



ésta, que está en una industria regulada, donde trabajamos bajo una serie de licencias y debemos permanentemente encuadrar estos nuevos negocios e ideas en el marco legal que nos da soporte.

¿Cómo veo al abogado *in house* hoy día? Primero como un socio permanente del negocio, que tiene que estar empapado de las novedades y tendencias de la industria. Segundo, como una persona muy dinámica y atenta al cambio, con visión previsor, preventiva y vocación para el trabajo en equipo.

¿Cómo hacen para que se visibilice la importancia de los abogados en el negocio?

La forma de poder cuantificar y entregar un mensaje claro a las restantes áreas de la empresa es poniéndolo en su propio lenguaje.

Ésta es una empresa de ingenieros, donde las métricas son importantísimas. Entonces, básicamente, lo que hicimos fue desarrollar una serie de métricas.

Llevo 10 años en la compañía en este rol, y estas métricas me permitieron ampliar el departamento legal interno, que hoy tiene 18 abogados. También me permiten defender y sostener nuestro *budget* año a año. Una de esas métricas es la que va atada al objetivo principal de la compañía, que es la experiencia positiva del cliente desde el principio hasta el fin. Acá tenemos que desarrollar soluciones de conectividad y de comunicación que sean rápidas, seguras, escalables y brinden la última tecnología que requiere el cliente.

Desde legales, la experiencia del

cliente es cuando ponemos un documento delante de quien va a adquirir nuestros servicios con la mayor claridad, simplicidad y transparencia.

Lo que hicimos fue diseñar un procedimiento de revisión y aprobación contractual interno que tenga la mayor celeridad posible. Ciertos negocios no necesitan siquiera pasar por el área de legales, ya están estandarizados de manera que, si yo hago buenas capacitaciones dos veces al año a la fuerza de ventas, ellos entienden “los sí y los no” aplicables a las cuestiones esenciales del negocio.

Nuestras métricas, uno de los parámetros que muestran, es cuántos documentos o contratos son los que necesitan revisión legal.

Los documentos que sí pasaron por



Denable Law PLLC

1120 Avenue of the Americas, 4th Floor
New York, NY 10036
Tel. + 1 212 626 2645
info@denablelaw.com
www.denablelaw.com

RECORRIDO PROFESIONAL

“Recalé en la Facultad de Derecho porque era la más afín con lo que eran mis intereses e inquietudes humanas, personales. Tenía una gran vocación por lo relacionado a las relaciones internacionales y la inserción de Argentina en un mundo globalizado. Mi época de estudiante universitaria se inició con la caída del Muro de Berlín y me gradué simultáneamente con otro gran acontecimiento internacional que fue la creación de la Unión Europea en el 94. Veía que había una enorme perspectiva para Argentina en toda esa integración, en el proceso de globalización”, recuerda Plastino.

“Nunca me vi llevando expedientes ni caminando por los pasillos de Tribunales, así que ni bien me recibí tenía la idea de hacer un máster en el exterior, especializarme, completar mi formación con la visión y experiencia de otras culturas. Apunté a Estados Unidos que, sin duda, es la Meca para la carrera corporativa de un abogado”, repasa. Sin embargo, uno de sus mentores en la universidad, en una cátedra en la que era ayudante, le comentó sobre un programa de becas de la Universidad de Bologna, la más antigua del mundo en derecho. Ganó la beca Erasmus e hizo un posgrado en derecho comunitario y asesoría general de empresas en dicha Universidad.

“Ésa fue la primera apertura mental importante respecto al futuro que quería forjar, una maestría multidisciplinaria, similar a un MBA, sumado a la experiencia de vivir durante un año completo en Europa. Me brindó muchísimo desde lo cultural y la perspectiva de hacia dónde iban estos temas de integración en el mundo jurídico”, repasa.

Volvió a la Argentina, entró a trabajar en el Estudio Beccar Varela, contándoles su inquietud de seguir estudiando en el exterior.

“Me apoyaron muchísimo. Trabajé en el departamento de práctica internacional y a los 10 meses me fui a NYU (New York University), donde había obtenido la admisión para mi LLM en derecho internacional, un programa fantástico”, dice.

Allí tuvo una propuesta para un programa por un año, para trabajar en el departamento de práctica profesional en Latinoamérica de una firma importante. A los seis meses le ofrecieron quedarse en forma permanente.

“Para eso tuve que rendir el bar exam y terminé quedándome siete años. Fue una época interesantísima, desde el volumen de actividad, de trabajo, la exposición que da un estudio de 600 abogados con mejores prácticas en todo sentido: procesos internos, trato al cliente, manejo de transacciones de dimensiones exorbitantes. El último período de mi experiencia en Nueva York fue durante el surgimiento de la era dot.com y la burbuja de internet. Pasé a una posición in-house siendo muy joven, 30 años. Me ofrecieron una posición de vicepresidencia para una compañía que acababa de hacer su IPO, también como responsable de toda la región de América Latina. Fue un trabajo super desafiante, donde había que valerle mucho del apoyo de asesores externos porque eran temas de dimensiones impresionantes y que se desarrollaban a un ritmo arrollador. Eso, como todos saben, cayó muy pronto, duró unos dos años”, recorre.

Volvió a la Argentina, se reincorporó al Estudio Beccar Varela y luego pasó a Bruchou, donde estuvo por más de tres años trabajando en el área corporate, con clientes internacionales. “Fue un excelente trabajo con excelentes clientes. Una cultura de estudio muy fuerte, que me marcó muchísimo”, reconoce.

Por el llamado de una consultora que buscaba crear una posición nueva en una empresa, que en ese momento era Global Crossing y acababa de comprar a Impsat, no tenían departamento legal interno, la nombraron general counsel, con reporte directo a la compañía matriz en Estados Unidos.

legales, aproximadamente un 30% del total, son aquellos donde hubo una negociación más compleja, donde por las características de esa transacción en particular se requerían términos contractuales hechos a medida, una revisión y negociación exhaustiva de ciertas cláusulas puntuales, pero ésa tiene que ser la excepción, no la regla.

Segunda métrica: somos una compañía regulada que tiene una multiplicidad de obligaciones frente al regulador de cada jurisdicción, muchas de ellas son informativas y debemos sustentar una estructura que pueda brindar dicha información en tiempo y forma.

Entonces otra de las estadísticas que hemos generado es señalando aquellos países donde llevamos un período prolongado, años incluso, sin ninguna sanción o procedimiento sumario o intimatorio en curso.

Quieras o no, una intimación o sumario administrativo no solamente requiere una dedicación de recursos internos y presupuestales, sino que te puede paralizar proyectos que se deben gestionar ante la misma dependencia gubernamental o ministerio que te está haciendo ese sumario.

¿Cómo es el perfil de sus abogados internos?

Somos 18 abogados. Fundamentalmente, el primer aspecto que abarcamos es el geográfico. En Ecuador, Venezuela y Perú tenemos un solo abogado interno. En esos casos se requiere un abogado *full service*, que cubra todas las áreas de práctica en forma generalizada, el día a día, las consultas particulares que surjan en esa operación, trabajando codo a codo en cada país con asesores externos especializados.

En las geografías más robustas, que son Brasil, Argentina y Colombia, los equipos internos son más grandes, entonces eso permite especializarnos.

Hay abogados dedicados a la parte de *compliance* y litigio, otros a temas comerciales, negociaciones tanto con clientes como con proveedores.



Asimismo, en cada uno de los *clusters* hay especialistas regulatorios, porque es una rama fundamental del negocio, donde también vemos una tendencia hacia la armonización de procesos y requerimientos de los reguladores locales, lo cual nos permite proyectar un esquema de trabajo escalable y que se puede ir centralizando gradualmente.

¿Y el perfil del apoyo externo?

El estar basados y dispersos en la región nos permite conocer el mercado local en los distintos países e ir caso a caso optando por la mejor solución. Con eso no quiero decir que seamos cambiantes, porque tenemos relaciones de muy larga data con los estudios que llevan nuestros asuntos.

Normalmente solemos elegir un estudio de alto calibre, *full service*, de los más reconocidos en cada país para aquellos temas de alta complejidad o cuando se trata de una potencial contingencia de gran magnitud.

Asimismo, cuando tenemos un asunto muy puntual o específico, vamos al referente, que suele estar en estudios *boutique*.

¿Qué diferencia ve entre los abogados internos y externos?

Llevo ya 22 años como abogada recibida acá en Argentina. Prácticamente la mitad de ese tiempo ejercí en estudios jurídicos y la otra mitad como abogada *in-house*, así que te puedo hablar de los dos lados con familiaridad y experiencia personal.

Algo que es importante y que a veces

los estudios jurídicos no terminan de comprender es que uno elige abogados, equipos y como en todos los ámbitos, uno trabaja con seres humanos, entonces hay una cuestión de empatía, entendimiento, disponibilidad, que es lo que perpetúa estas relaciones.

¿Qué está pasando con los presupuestos de los estudios?

Suele haber una importante dispersión de precios, de cotizaciones.

Los estudios siempre te van a dar un estimado no vinculante, y quizás pediste lo mismo, redactando el mismo e-mail, a tres estudios, y el abanico que te abrieron es enorme. Es importante entender qué está comprendido allí.

No elijo por precio, es una variable más que voy a considerar, pero en muchas oportunidades quizás no voy con el que me ofreció el menor valor porque, muchas veces eso es tentador, pero después te llevás una gran desilusión porque resulta ser que había gran cantidad de aspectos que quedaban afuera de la cotización que tomaste en consideración en un principio.

¿Hay una tendencia a dinamitar los honorarios?

Existe, es verdad, y existe por varias razones.

Creo que hay un aspecto que es la competencia feroz entre los estudios. Yendo al mercado argentino, hay cantidad de escisiones y separaciones en los estudios que hacen que los que eran referentes altamente calificados y reconocidos, al

armar una nueva cartera de clientes te ofrezcan honorarios casi haciendo *dumping* a sus previos colegas y socios.

Para el cliente es muy tentador, pero hay que entender que no es una situación que pueda perdurar. Es importante entenderlo porque yo defendiendo mi *budget* año a año, y para elaborarlo me miden el *actual*, no lo que pedí, sino lo que gasté. En el fondo, atenta contra mí misma operar debajo de mis costos porque luego no voy a tener el presupuesto necesario para sustentar una operación de la calidad y magnitud que quiero.

Otro factor que puede impactar en los honorarios es que con las devaluaciones y los procesos inflacionarios, como empresa nos bajan línea a todas las áreas diciendo: "No cierra el presupuesto anual, tienen que recortar X, 5, 10%". Lo último que uno quiere recortar son los recursos internos. Normalmente, lo que se hace ahí, sobre todo si hay relaciones profesionales de larga data, es un llamado telefónico y decir: "Este asunto lo tendríamos que revisar: ¿Es posible que este proyecto que se extiende en el tiempo lo dividamos de manera

que no impacte en mi presupuesto de lleno este año?"

Suele haber apertura y entendimiento por parte de los estudios que tienen espaldas para ello ■



Mejorar la justicia

Es la función del Centro de Estudios de Justicia de las Américas, agencia especializada de la OEA. Entrevista con Jaime Arellano Quintana, su director ejecutivo.



El Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA) es un organismo técnico del sistema interamericano, parte de la Organización de Estados Americanos (OEA), creado para apoyar a los países para reformar los sistemas de justicia.

En ese plan, “lo que nos interesa es que entiendan que cuando hacemos una crítica y proponemos cambios, lo hacemos desde una visión técnica y sin una visión política”, enmarca el chileno Jaime Arellano Quintana, director ejecutivo de la agencia.

CEJA investiga, evalúa y analiza, con una visión de política pública. “No es la vieja visión de cómo cambiaron los códigos, las leyes,

la antigua visión normativista de cambios en la justicia”, señala y refuerza: “ya se sabe que el cambio de la ley no cambia la realidad”.

¿Cómo se manejan, entonces?

Tenemos una visión de política pública integral, en la que entendemos que un sistema de justicia se compone de normas, pero tiene mucho más que ver con la organización y con procesos de trabajo, por lo tanto con el prestigio de quienes desempeñan determinadas funciones, con lo institucional y, luego, con la capacitación de este recurso humano, la interacción que puede haber en este sistema de justicia y, por supuesto, con la infraestructura o tecnología

de la comunicación y con la difusión de los cambios.

Lo primero, entonces, estudios; luego, cambios y, de paso, armamos programas de capacitación.

El segundo pilar es la capacitación de los recursos humanos, de los que colaboran en el sistema.

Un tercer elemento tiene que ver con la difusión. Es ir comunicando a los tomadores de decisión, a la comunidad, cómo va cambiando o cómo debieran cambiar los sistemas de justicia.

En general, a esos servicios de “justicia” se los piensa y se los aborda desde la mirada de jueces y abogados. ¿Se hacen relevamientos sobre la satisfacción de los usuarios del sistema?

Esto se ha ido introduciendo en el debate, pero es cierto que originalmente no era así. Diría que las reformas en América Latina han ido evolucionando desde lo normativo, pasando a la política pública, entendiendo que la política pública no se puede hacer solo desde los escritorios.

Como tu preguntas muy bien, hay que hacerse cargo de la satisfacción de los usuarios. Lo que estamos impulsando hoy fuertemente son las necesidades insatisfechas de justicia, antes de sentarse a pensar qué tipo de reforma se quiere realizar. Si no, los operadores del sistema están mejorando el sistema desde su perspectiva, de cómo opera o funciona mejor, pero a la pregunta hay que hacerla desde afuera de esa caja.

Yo uso el ejemplo del iceberg cuando doy clases: “Si se usa la estadística judicial y solo con eso deciden qué hay que reformar, esto parece la parte del iceberg que

se ve, y se olvidan de toda la masa de temas insatisfechos que están abajo”. Eso es lo que ni siquiera llega al sistema.

Entonces, lo primero que hay que preguntarse es qué conflictos necesitan solución y, a su vez, cuáles son los que podemos solucionar con el sistema de justicia, un sistema de justicia que tiene que ver con muchos conflictos distintos, por lo tanto con distintas maneras de resolver los conflictos, y ya no solo con la justicia formal tradicional.

¿Influye en esto una mejora en la forma de comunicar de lo que usted llama el sistema de justicia?

Absolutamente. Nosotros estamos impulsando en uno de los temas de acceso a la justicia lo que llamamos “el lenguaje sencillo”.

Es un tema en el que el poder judicial chileno se adelantó de alguna manera e inició un proceso muy importante de trabajo en simplificación del lenguaje de las sentencias. Efectivamente, el acceso a la justicia no solo tiene que ver con actualizar los derechos que te garantiza la Constitución y las leyes, sino con entender esos derechos.

Los tribunales tienen que facilitar el lenguaje, romper con la jerga típica jurídica con la que nos entendemos entre abogados, que ayuda a precisiones técnicas, pero está comprobado que se puede lograr aquello sin un lenguaje tan complejo.

Además, hay una tradición de usar un lenguaje arcaico, un español anticuado, que ya ni en España usan a veces, pero que en Latinoamérica se sigue usando.

Ejercicio profesional

Arellano no ejerce la abogacía de manera tradicional. “No, ya no hago nada en el estudio”, dice quien supo ser un prolífico litigante.

Los plazos, por un lado, y los eventuales conflictos de interés, por otro, lo llevaron a dedicarse de lleno al mejoramiento de los poderes judiciales en el continente.

“Me interesaba tener la mayor libertad para conversar con la corte chilena lo que haga falta, poder hacer críticas o propuestas sin que se mezclen intereses, así que estoy congelado con el estudio jurídico. Me encanta el ejercicio, pero hay que dedicarse en cuerpo y alma a esto”, redondea.

Eso no tiene que ver con los sistemas de justicia, sino con las leyes: la manera en que estamos escribiendo la normativa es un problema; las leyes que emanan del parlamento, del congreso. Pero también, pasa con los reglamentos, las normas administrativas, cosas con las que la gente interactúa mucho más.

En todos los proyectos en los que estamos entrando, estamos procurando que haya un relevamiento de necesidades de justicia insatisfechas y que cuando se construya la normativa, sobre todo la sustantiva, se haga en un lenguaje que se entienda.

¿Ven predisposición por parte del sistema judicial a abrirse “tanto” a la sociedad?

Sí, pero...

Hay una primera cuestión que uno diferencia y tiene que ver con la formación jurídica que tiene un país.

Hay países en los que la pobreza marca que haya pocos abogados y que los que hay procuren los trabajos mejor remunerados y, por lo tanto, muy a menudo, uno no encuentra la mejor calidad en el servicio público desde el Estado en sentido genérico:

administración de gobierno y también poder judicial.

Ahí hay un primer problema.

Segundo: tienes estados o gobiernos que buscan cooptar al poder judicial, por un tema de control político. Entonces, esos países, como en el caso de Venezuela, en alguna medida Bolivia, Nicaragua y Honduras (desde otra perspectiva política), son gobiernos que se resisten a trabajar con nosotros o que no quieren que conversemos ciertas cosas, porque evidentemente hay una cooptación del poder o del órgano judicial por parte del órgano del ejecutivo. Cuando nosotros hablamos de autonomía del poder judicial no les resulta para nada cómodo.

Hay también algunos países en los que algunos jueces de los tribunales superiores tienen una visión más horizontal o más cercana de la función jurisdiccional y de los órganos judiciales respecto a la ciudadanía, entonces hay magistrados destacados en esta línea.



Ver en
formato texto

Desafíos (éticos) de la abogacía

Los ejes pasan por cuestiones vinculadas con el trato y consecución de clientes, la competencia y la publicidad.



Con la participación de casi 50 oradores nacionales y extranjeros, el Colegio Público de Abogados de la Capital Federal (CPACF) y la International Bar Association (IBA) organizaron un seminario internacional de dos días para analizar los principales desafíos de la abogacía en el mundo actual. En la jornada inaugural, Jorge Rizzo, presidente del Colegio, lamentó que “desde la propia universidad se deje de lado la enseñanza de la deontología jurídica”. Asimismo, distinguió entre la ética individual del abogado, la de los estudios jurídicos y la de los

propios colegios de abogados. Al cerrar el evento incorporó también otras dos categorías: la ética de los funcionarios públicos y la del poder judicial. “Es un gran demérito de los abogados creernos más que el resto, cuando somos uno más que el resto”, señaló Rizzo, y apuntó directamente sobre la relación abogado-cliente. En lo que refiere a los despachos, el presidente del CPACF afirmó que entre ellos se sacan clientes y abogados sin ningún tipo de preanuncio, y propició que estas situaciones estén dentro de un parámetro ético.

En cuanto a los colegios, Rizzo enfatizó su rol de defensores de los derechos de sus matriculados y la obligación de no ser complacientes con los gobiernos de turno, “esté quien esté”.

“A veces, porque nos conviene, justificamos cualquier cosa”, dijo en relación a prácticas usuales y contrarias a los códigos de ética, y reafirmó que, para ser ético, primero hay que tener convicciones.

A su turno, Zenón Ceballos, presidente del Tribunal de Disciplina del CPACF, recordó que personajes como Robespierre y Lenin fueron abogados, y aprovechó sus nombres para resaltar que “no hemos tenido, secularmente, buena reputación” en la sociedad. Por su parte, Horacio Bernardes Neto, vicepresidente de la International Bar Association, reconoció que el tema de la ética profesional debe estar “cada vez más” en la mesa de debate, y remarcó la “importante función para mejorar las instituciones” que tienen los abogados.

En ese sentido, señaló que el abogado debe ser siempre independiente, incluso de los caprichos de su cliente, y que tal independencia debe ser un valor



Juana Manso 205, Piso 2
C1107CBE, CABA, Argentina
Tel. 54-11 4320-9600/500
www.ebullo.com.ar



fundamental en cualquier código de ética profesional en el que se pueda pensar.

CONTRAPUNTO

Martín Böhmer, director nacional de relaciones con la comunidad académica y la sociedad civil del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, apuntó que los códigos de ética establecen, por un lado, que la abogacía es auxiliar de la justicia, pero por otro fijan la obligación de defender el interés de los clientes. Es una “tensión fundante de los códigos de ética”, definió.

Sobre ello, cargó: “tenemos un código de ética abierto, y una práctica secreta: no se forma en el tema y no se difunde la jurisprudencia de los tribunales de disciplina”, fustigó. Por su parte, el español Carlos Valls remarcó la asimetría de información del abogado con su cliente, quien “nunca va a saber la calidad de nuestro asesoramiento”, y señaló la existencia de conflictos de intereses incluso entre los del cliente y los de su abogado.

Con una mirada de amplio espectro, Adriana Donato, presidente del Consejo de la Magistratura de

la Nación, trazó un marco paraguas al señalar que, como sociedad, hay que “definir qué tipo de profesional queremos”. Ello, sobre todo, a 30 años de la vigencia del código de ética del CPACF.

En este punto, Alberto Navarro, impulsor del encuentro, reconoció que en el ejercicio de la profesión conviven prácticas muy distintas, especialmente entre firmas chicas y multinacionales. La abogada brasileña Alessandra Mourão remarcó, a su vez, las diferencias que existen entre el conocimiento ético, la conciencia ética y la práctica ética.

Escuche todo lo que se dijo en el panel sobre publicidad



Escuchar

y promoción de servicios jurídicos y la oferta de servicios multidisciplinares, moderado por Ariel Neuman, director de **AUNO Abogados**. Haga clic aquí.

**MARVAL
O'FARRELL
MAIRAL**

Buenos Aires
Av. Leandro N. Alem 882
C1001AAQ, Buenos Aires, Argentina
T. (+54.11) 4310.0100
F. (+54.11) 4310.0200

New York
120 East 56th Street, Suite 420
NY 10022, U.S.A.
T. (+1.212) 838.4641
F. (+1.212) 751.3854

www.marval.com



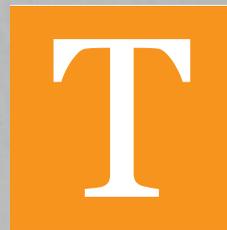
GUILLERMO
CABANELLAS



Doctor. Abogado. Economista.
Académico. Investigador.
Autor. Socio.

Perfil de un profesional diferente.

Por Ariel Neuman



**Ver en
formato texto**



**Ver galería
de fotos**

Doctor con doctorado. Socio con título de licenciado en economía. Director de Maestría con más de 30 libros y 100 artículos en su haber. Guillermo Cabanellas, socio de Cabanellas – Etchebarne – Kelly, está celebrando 45 años como abogado. A esta altura, preguntarle por qué estudió derecho y no otra cosa, parece fuera de *tempo*. La pregunta, obligada entonces, es ésa.

¿Por qué derecho?

Mi padre era abogado, bastante conocido, incluso más afuera de la Argentina que lo que era acá. En la familia de mi padre eran todos militares, salvo él y otro hermano suyo, porque habían cerrado la carrera militar cuando les iba a tocar hacerla. Dentro de esa tradición, había una cosa que se decía en mi casa medio en broma, medio en serio: “Carreritas no”. Había que estudiar una carrera importante, la que quisiera, pero importante.

A mí me gustaba economía, de hecho soy licenciado en economía, pero siendo que me gustaba y me gusta, habiendo sido profesor muchos años en la Universidad de Buenos Aires, siempre tuve un llano escepticismo respecto a su salida profesional.

Soy carente de todo sentido práctico con las cosas físicas, así que ingeniero no podía ser. Medicina no. Le tengo cierto rechazo.

Entonces, desde los 13 años yo sabía

que iba a estudiar las dos cosas: economía y derecho, porque era lo necesario, porque las “carreritas” no servían, porque de las carreras era la que me era más acorde. Dentro de lo que eran las carreras importantes en esa época, quedaba ésta. Es algo que casi ni me cuestioné.

¿Economía y abogacía juntas, en paralelo?

Sí, sí. En la UBA.

“En la medida en que uno tenga más nombre y más capacidad de atender a la clientela, la clientela estará dispuesta a pagar más o a contratar a uno y no a otro. Eso incide como en cualquier otro rubro. La capacidad de atracción que uno tiene, el prestigio profesional o la marca, sí, incide”.

¿Cómo fue la experiencia?

Si tengo que ponerlo en palabras, diría que buena. Tuve profesores extraordinarios. Comparo la experiencia en la UBA con la que tuve afuera, y la verdad que la UBA no tenía nada que envidiar. Fue una experiencia muy buena, intensa, porque eran dos carreras y había que coordinar, pero en esa época se podían dar materias libres, así que di muchas así. Es más: había que darlas libres, porque era muy difícil conseguir cursarlas, sobre

todo en derecho. Eso, que por un lado era duro, porque dar los exámenes libres era muy bravo, por otro me permitía armar el calendario como para poder sobrellevarlo.

Una cosa curiosa que ha pasado con el tiempo es que el mundo ha evolucionado hacia un área de interacción de economía y derecho muy grande. Eso, que en alguna

medida era algo muy poco lógico cuando arrancó, hoy tiene mucha más lógica, inclusive en el tema que yo hago, que es defensa de la competencia.

¿Cómo fue su recorrido profesional?

Empecé a trabajar al muy poco tiempo de terminar la carrera, en el estudio de Klein y Mairal, estudio que luego dio origen a muchos otros. Trabajé ahí un año y medio, una experiencia extraordinaria, porque tanto (Guillermo Walter) Klein como (Héctor)



Mairal son dos personas con muy distintas personalidades y conocimiento jurídico, pero ambos con un profesionalismo extraordinario. La verdad que fue una experiencia impagable.

Después fui a Estados Unidos, hice el master, el doctorado, estuve muchos años en la universidad.

Después volví a la Argentina, trabajé un tiempo en un estudio de economía.

Después fui a Alemania, trabajé en el Instituto Max Planck un tiempo. Insertado totalmente en la profesión diría que estoy desde 1983, cuando terminé en Alemania.

Justo mi padre había fallecido, así que me hice cargo del estudio y estuve hasta 1991.

Ahí entré a Cárdenas. Después estuve en el estudio Klein & Franco. Después, en 1997, armamos este estudio.

¿Cómo fue ese armado?

El armado de un estudio jurídico es siempre un riesgo. Como se dice en los libros de economía: “el factor empresario”. Es tomar un riesgo, un piletazo. Hace a cierta personalidad que uno pueda tener, al estar dispuesto a asumir riesgos.

Llevan 20 años como estudio. ¿Cuáles han sido

los principales desafíos?

Ha habido muchos cambios. Primero, el 2001. Eso cambió todo. Una profesión constructiva, con adquisiciones y fusiones, de golpe se vino abajo. Todo era reestructuraciones, quiebras, el corralito, el 1,40 por 1, los amparos.

El segundo impacto fue también a partir de 2001, por la sobreoferta: se habían armado muchísimos estudios para lo que era el mundo en la década del 90, las privatizaciones. Durante un tiempo siguió el trabajo y después se achicó muchísimo.

Hemos tenido que ir adecuándonos varias veces a un mercado que era completamente distinto.

Nosotros hacíamos mucho mercado de capitales, un negocio completamente cíclico, que prácticamente desapareció y ahora ha vuelto.

Uno tiene que tener capacidad de adaptación. Pero es algo común a toda empresa. Si uno no la tiene, va muerto. Tarde o temprano va a pasar algo que hará que el modelo que uno tiene no sirva más. Si uno no se adapta, está frito.

¿Cómo se hace esa adaptación en un estudio?

Hay que tener cierta capacidad para eso. Ahí está el gran riesgo de

la especialización.

Si lo único que sabés es concursos, el día que no hay más estás en graves problemas. Eso es una particularidad de la Argentina, que obliga a que uno no pueda especializarse demasiado, porque si lo hace tiene un riesgo demasiado alto. Hay que saber un poco de todo.

Después hay que encontrar a las personas con más especialización en el área que tenga predicamento en el

FUTUROS ABOGADOS

“Hay muchas personas con título de abogado. Ahora, personas que estén medianamente capacitadas, hay pocas”, advierte Cabanellas.

“Hace falta tener una base general, eso se consigue en la facultad.

La base que uno no consigue en la facultad es muy difícil poder reemplazarla después. Hay que tener una buena base, que muchos no la tienen. Si uno ya la tiene, arranca con una ventaja respecto de los demás. Después hay que especializarse en algo, porque uno no puede vender simplemente una base”, dice.

momento, o formarlas. Es como en cualquier otra empresa. Uno tiene que cambiar en alguna medida a las personas, reentrenarlas.

Se los digo siempre a mis alumnos. Cuando uno se recibe, festeja... Yo me recibí, y por este españolismo, y mi madre que venía del norte, donde el festejo no es algo demasiado arraigado, en lugar de festejar me dijo: "Te has recibido, ¡qué bien! Ahora tienes que empezar a estudiar, porque esto que has hecho no es gran cosa. Tienes que seguir estudiando siempre".

La verdad, tenía razón.

Si uno dice: "Listo, me recibí, chau", no va. No es así. Permanentemente todo cambia. La legislación, Internet, derecho del deporte. Si me hablaban de eso en 1970 hubiera preguntado si me estaban cargando. Y hoy son ramas fuertísimas.

Una persona una vez me dijo: "En la vida uno no se estanca. Retroce-

de o avanza". De golpe te cambieron el Código. O te ponés y leés el **Código** nuevo, o fuiste.

Eso pasa en todas las empresas. Mi familia, por parte de mi hermana, **tiene una editorial** que arrancó en 1922. Uno dice: "La editorial tiene 95 años", sí, pero es casi otro ente, no tiene nada que ver con lo que era, el negocio es otra cosa. En general, uno se adapta o es desplazado.

¿Cómo ve, en ese sentido, a los estudios jurídicos?

Los estudios argentinos son bastante profesionales porque hay mucha competencia. Pero hay muchos que no se han adaptado y simplemente quedaron en el camino.

Cuando me recibí, en 1972, veía estudios que uno decía "tienen la vaca atada" y en muchas cosas daban un servicio pésimo. Las cosas que hacían eran asombrosas, pero no pasaba nada porque

tenían clientes de afuera, que eran cautivos, no los perdían, solo perdían un juicio y después, como es un clásico en el ambiente, "es culpa de la inseguridad jurídica". Y no, no es eso: te mandaste un macanazo impresionante.

Eso en algún momento cambió, y muchos de los estudios grandes se dieron cuenta de las falencias que tenían.

En la década del 80 uno decía: "Te tocó un juicio contra un abogado de la calle Uruguay. Uh, te vas a volver loco, este tipo es una fiera". Los estudios grandes se dieron cuenta de eso, contrataron gente de afuera, litigantes, muchos de ellos excelentes.

Me quedé pensando en su carrera: ¿cómo le dio el tiempo para todo?

Es un tema de asignación. El tema de escribir, por ejemplo, tiene la ventaja de que es algo más flexible, no requiere horarios, se puede hacer en cualquier momento,

EL FUTURO DE LA PROFESIÓN

"Mi hija se acaba de recibir de abogada y hasta el día de hoy siguen insistiendo con la memoria. La verdad, la memoria no sirve para esto. Antes, tal vez; hoy, con Google se sabe todo. ¿Qué es lo que todavía las máquinas no han podido reemplazar? Te traen una serie de cuestiones, ¿cómo se resuelve eso? Depende del criterio que tiene el abogado, de cómo ve que el juez o la administración pública van a resolver el problema concreto. Hay una serie de elementos de solución de problemas que todavía la máquina no puede hacer. Hay temas de negociación, de relaciones humanas, que tampoco veo que la máquina pueda hacer", dice.

"Hay motivos económicos muy grandes para que los estudios sean grandes. Ahora, si van a ser reemplazados por abogados *in house*... la experiencia te demuestra que parcialmente sí, pero totalmente no. ¿Qué cantidad de abogados faltan? Probablemente en la Argentina hay un exceso de abogados e incluso en Estados Unidos se percibe eso", agrega Cabanellas.

Van a coexistir distintos modelos de práctica profesional, prosigue. "Habrá estudios multinacionales, estudios nacionales de gran tamaño y de mediano tamaño. Todos subsisten", redondea.



simplemente cuando uno tiene un tiempo libre. Obviamente, trato de tener ciertas horas... Se puede hacer si uno tiene ganas. A mí, personalmente, me gusta mucho escribir, investigar.

Lo de dar clase hay que tratar de manejarlo, porque eso puede insumir mucho tiempo, entonces hay cosas que uno puede hacer hasta cierto punto.

¿Cómo está el tema honorarios en el mercado jurídico actual?

Es un tema de mercado. Es un tema de oferta y demanda.

Agresivos son en todos lados. Ahora, con esa agresividad, en Estados Unidos un abogado cobra US\$ 500 la hora (o más), y acá, con suerte, US\$ 100.

¿Son más agresivos en Estados Unidos?

No. Insisto: es un tema de oferta y demanda. Acá, como te decía antes, como una especie de consecuencia de la década del 90 quedó una sobreoferta de capacidad jurídica y eso presiona la remuneración a la baja.

¿Cómo juega ahí el peso de la experiencia, los libros, las clases, el apellido, la reputación?

En la medida en que uno tenga más nombre y más capacidad de atender a la clientela, la clientela estará dispuesta a pagar más o a

contratar a uno y no a otro. Eso incide como en cualquier otro rubro. La capacidad de atracción que uno tiene, el prestigio profesional o la marca, sí, incide.

Aprovechando su costado económico: ¿Hay alguna fórmula para garantizarse el flujo de clientes?

No hay.

Un problema que tiene esta profesión, que a muchos pone nerviosos, es el tema de que uno

no tiene un horizonte de previsibilidad, no sabe qué casos van a caer, cuándo se van a terminar, cuándo se van a cobrar. Es una actividad con una fluctuación enorme, pero no es la única.

Tengo un juego de ajedrez en mi casa que está armado con bulones. Me lo traje de Alemania un excuñado mío, que se dedicaba a la madera aglomerada. Cada tanto tenía que comprar las máquinas allá. Los ingenieros, años enteros no tenían nada que hacer porque de repente había una sobreoferta de madera aglomerada y nadie les compraba una máquina, y entonces se dedicaban a hacer estos ajedreces.

El sector de bienes de capital, y el nuestro también, es altamente fluctuante. Obviamente, cuanto más grande es el estudio, la fluctuación va a ser menos fuerte, pero es muy difícil de prever.

¿Cómo se maneja esa fluctuación?

Hay técnicas empresariales, pero sintéticamente hay que manejarse con un colchón de liquidez para enfrentar la baja de las cobranzas.

Es muy difícil hacer un presupuesto, y no se puede hacer como el de una azucarera ■

¿LLEGAN O SE LOS BUSCA?

Los clientes: ¿llegan o se los sale a buscar? "A veces llegan por conocimientos personales, ése sería un caso extremo; el otro: el cliente tiene un problema específico con un área jurídica, busca un especialista en el tema y sin ningún contacto personal previo toca el timbre y pide asesoramiento. Entre medio está lo más normal, que es gente que uno conoce, a través de referencias de otros estudios en el exterior o en la Argentina", responde.

Estudios extranjeros

El área de legales del Colegio Público de Abogados emitió un dictamen contrario a su instalación en la Capital Federal.

A mediados de octubre, la asesoría letrada del Colegio Público de Abogados de la Capital Federal emitió un dictamen contrario a la instalación de firmas extranjeras en la ciudad.

En la parte pertinente, [el documento, difundido en el sitio web](#) de la entidad que congrega una matrícula de más de 100.000 profesionales, recomienda al presidente del Colegio emitir un comunicado con los siguientes puntos: "Se recuerda a los matriculados que no está autorizada la asociación, en cualquier carácter, entre abogados o sociedades de abogados matriculados en este CPACF y abogados o firmas extranjeras de abogacía, que importe una pérdida o disminución de la identidad institucional o de la autonomía de gestión administrativa, financiera, profesional o de planeamiento estratégico por parte de los abogados o de las sociedades de abogados pertenecientes al CPACF, o que presente una o más de las siguientes características o que importen:

1. la utilización de sede o una o más direcciones comunes o bien instalaciones contiguas o en diferentes pisos de un mismo edificio;
2. el uso del nombre del estudio extranjero, la confusión de marcas, razón social, logos y otras formas de

identidad visual, quedando vedada la utilización o divulgación de expresiones como "en cooperación con" y "asociado a" u otras similares, sea que estén expresadas en lengua vernácula o en otros idiomas;

3. la utilización de instrumentos de trabajo, papelería, tarjetas de presentación, *brochures*, archivos



físicos o electrónicos, emails, sitios web, materiales de publicidad y comunicación comunes o con referencias recíprocas o mediante el empleo de las expresiones mencionadas en el inciso anterior;

4. el compartir bases de datos y listados de clientes, sistemas informáticos en común, sistema integrado de cobranza de honorarios y facturación, política de recursos humanos, especialmente planes de carrera y de remuneración de los abogados y colaboradores;
5. el empleo de cualquier otros medios o herramientas que pudieran indicar, expresa o implícitamente, la existencia de los referidos acuerdos asociativos, formales o informales, que impliquen una violación a las normas y principios legales referidos al ejercicio de la abogacía en el plexo normativo del CPACF;
6. la celebración de acuerdos, escritos o no, con el objetivo de defraudar los principios y las finalidades legales referidos al ejercicio de la abogacía en el pleno normativo del CPACF. Se incluyen los contratos y acuerdos de cualquier especie, por escrito o no, que tengan por objeto compartir los costos e inversiones, participar en las utilidades, resultados y honorarios profesionales o judiciales, el financiamiento o los subsidios financieros cruzados por cualquier título, la propiedad directa o indirecta de sociedades de abogados matriculados ante el CPACF, por parte de estudios extranjeros o de consultores o sociedades de consultores en derecho extranjero, la transferencia de participación en el capital social, la transferencia o el compartir el poder de control de la sociedad de abogados matriculados en el CPACF, o bien su gestión administrativa, financiera, profesional o su planeamiento operacional estratégico".



Video entrevistas

De AUNO Abogados para Apertura.com

Con una video entrevista a Eduardo Coco Oderigo, fundador y entrenador de Espartanos Rugby Club, el equipo de rugby que funciona en las cárceles argentinas y que logró reducir los niveles de reincidencia drásticamente, comenzó una alianza entre **AUNO Abogados** y el sitio web de la revista de empresas y negocios más influyente de la Argentina: Apertura.com.

Las sucesivas video entrevistas abordan temas, miradas y acciones relacionadas con la coyuntura jurídica y legal, y anécdotas del ejercicio profesional para mostrarle a la comunidad de negocios el

derecho desde otro lugar. Alfredo O'Farrell, presidente del directorio de Marval, O'Farrell &

Mairal, y Jacobo Cohen Imach, general counsel de Mercado Libre, serán las próximas puestas al aire.



N | Nicholson y Cano
C | ABOGADOS

Grandes Metas, Grandes Resultados



Oficinas

San Martín 140, piso 22
(C1004AAD) Buenos Aires, Argentina
Tel.: (+54 11) 4872 1600

info@nyc.com.ar
www.nicholsonycano.com.ar

Compliance en la empresa

Entrevista con Diego Martínez, jefe de la Unidad de Ética y Transparencia de la Dirección Nacional de Vialidad.



Clic para ver las respuestas en video

Preguntas en video

1. ¿Cómo surge la Unidad de Ética y Transparencia de la Dirección Nacional de Vialidad?
2. ¿Cómo se trabaja en la diaria todo lo que hace a ética y transparencia?
3. ¿Cómo se capacita en la materia?
4. ¿Cómo se aborda el tema reputacional?

La Dirección Nacional de Vialidad es un organismo que maneja un presupuesto mayor al de muchos ministerios de la nación, tiene 6.000 agentes repartidos en 24 distritos y genera contratos de obra pública para desarrollar y mantener las rutas de todo el país.

Diego Martínez está a cargo de su Unidad de Ética y Transparencia, surgida en función de un convenio entre la máxima autoridad de vialidad y la oficina anticorrupción. “Hubo que edificar prácticamente desde cero algunas prácticas para promover la integridad de la organización; contar con un código de ética propio; habilitar un canal tanto para denuncias del público interno, como para consultas sobre el mejor comportamiento ético”, cuenta. Martínez está a cargo de otros cinco abogados. “Tratamos de tener

abogados bien polivalentes, capaces de hacer investigaciones, instarlas, con conocimientos de derecho penal y capacidad de diseñar políticas públicas. Es un abogado que sabe de derecho administrativo, de societario, y también de cosas que no están en las normas jurídicas, el oficio de investigador y el de

se hace cada una de ellas”, dice. En materia de cultura de la organización y reputación, se debe “encontrar un trabajo consistente a lo largo del tiempo, con un plan responsable, buscando acompañamiento de la sociedad civil y de los actores que quieren hacer las cosas bien”, explica en alusión a los

La Dirección Nacional de Vialidad es un organismo que maneja un presupuesto mayor al de muchos ministerios de la nación, tiene 6.000 agentes repartidos en 24 distritos y genera contratos de obra pública para desarrollar y mantener las rutas de todo el país.

diseñar políticas públicas”, detalla. Los principales riesgos aparecen al momento de seleccionar contratistas y de ejecutar los contratos. “La inspección de obra es un tema muy sensible, y el partido se juega en cada distrito donde

contratistas. “Me parece importante desmitificar la dificultad de llevar adelante políticas de integridad en el sector público. Se requiere voluntad política de la máxima autoridad de la organización, pero eso también se necesita en el sector privado. Parto de la base de que el arsenal de herramientas disponible, en un 80% es bastante similar al del sector privado”, señala. El uso racional de esas herramientas requiere de un trabajo a medida. En particular, en el sector público cobra fuerza el derecho de la ciudadanía a acceder a la información y la obligación de todos los funcionarios de denunciar cualquier ilícito del que tengan conocimiento.

No está solo

En la Comisión de Compliance en el Sector Público, en el ámbito de la Asociación Argentina de Ética y Compliance, Martínez se junta con otros profesionales para intercambiar experiencias sobre cómo trasladar las mejores prácticas del sector privado al ámbito estatal.

La Comisión, dirigida por Federico Serra y el propio Martínez, se junta cada dos meses y está a disposición no solo de cualquier socio de la AAEC, sino también de cualquier profesional que trabaje en el Estado.

Maldita corrupcion y una luz en el camino



Por **Carlos Rozen**

Socio de BDO y Presidente de la Asociación Argentina de Ética y Compliance

Vemos en el mundo a conocidos empresarios, políticos, firmas locales y gigantes multinacionales ligados a todo tipo de hechos de corrupción. Corrupción que va desde la simple cometa hasta entramados que ingresan en conventos, logran violar los estándares ambientales a partir de un caño de escape, llegando al propio aire que todos respiramos, y por qué no dejando de construir un camino, manteniendo deficitariamente un tren o haciendo volar un avión en condiciones dudosas con un equipo de fútbol completo adentro. Cambiando vidas por dinero.

Como una filosa lanza, el soborno atraviesa transversalmente a sector público, constructoras, terminales automotrices, petroleras, laboratorios. Llega al fútbol y rompe el arco a todos, individualmente y en los bolsillos de un país que aún permanece mareado en el piso por los golpes recibidos durante tantos años.

La Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) señala que un fraude descubierto sale a la luz, en promedio, unos 24 meses después de su inicio. Y también que un fraude solo es descubierto en el 10% de los casos. Imaginemos lo que queda por ver o lo que tal vez nunca veremos.

Lejos de ser preocupante, esto es muy alentador para la Región.

Que una gigante automotriz, por ejemplo, quede al descubierto con un mega-engaño y se declare formalmente culpable de fraude y de obstaculizar a la justicia, no es otra cosa que señales de que la lucha contra el fraude y la corrupción tiene esperanzas.

Muchos expertos sostienen que con instituciones sanas y fuertes, con un sistema regulatorio suficiente y prolijo, y una justicia independiente, las esperanzas mayores aún. Esto se traduciría en la práctica, casos aleccionadores cual círculo virtuoso que sentir a quienes se ven tentados, que el costo corrupción será más elevado que lo que se lleven al cometer el delito. Y entonces dudarán de dar o de recibir.

Sin embargo, hay una labor que hacer, que no la debemos pedir a nadie más que a nosotros mismos como ciudadanos, sin importar cuál sea nuestro rol dentro de la organización donde nos desempeñamos. Porque es la misma sociedad la que debe ejercer presión sobre los líderes para que las instituciones sean más transparentes y responsables. Es la forma de impedir o, como mínimo, dificultar notoriamente que los más peligrosos, aquellos poderosos líderes corruptos, tanto corporativos como funcionarios públicos, tengan impunidad frente a sus actos de corrupción.

En este momento está en el Congreso el proyecto de Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas para delitos de Corrupción, una gran oportunidad para volcar toda la energía de los sectores público y privado para comenzar a dar vuelta la historia en materia de ética, transparencia y corrupción.



Agenda de Compliance

Del 20 de abril al 6 de julio
7^{ma} edición de la
Certificación en Ética
y Compliance
(AAEC-UCEMA).

Calendario

01

**MORENO
BALDIVIESO**
LAW OFFICES

EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS
EXCELLENCE BOLIVIA
2010 - 2011 - 2013 - 2015

Miembros de: **INTERLAW**
International Association of Arbitrators and Arbitrators

CHAMBERS
LATIN
AMERICA
AWARDS
2015

LEGAL
500
TOP TIER

GAR 100
Selected firm 2015

g.r.o.c.
Selected firm 2014 100

Distinguen en primer lugar a Moreno Baldivieso por su experiencia y solidez en el asesoramiento legal.

WITHIN THE 100 MOST IMPORTANT INTERNATIONAL ARBITRATION LAW FIRMS IN THE WORLD

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303

www.emba.com.bo



Por **Fernando Tomeo**
Abogado
especialista en
derecho informático
y corporativo.
Autor del libro
"Redes Sociales
y Tecnologías 2.0".

Ser famoso cuesta datos

En marzo se puso de moda, entre chicos y grandes, una aplicación desarrollada por la empresa coreana Vonvon Inc que invita a sus usuarios a comparar sus rasgos faciales con los de algún personaje famoso de Hollywood o del mundo del espectáculo de manera de determinar, con la mayor precisión posible, qué "cara famosa" se asimila a la del consumidor. La aplicación se conecta con el perfil de Facebook del usuario, permitiéndole a la empresa acceder a sus imágenes, nombre, edad, sexo, idioma, correo electrónico, sus "me gusta", la lista de amigos y sus datos de redes (lugar de trabajo, colegio al que fue, etc).

Como era de esperar, el entretenimiento impactó en la comunidad de internet local sin la previa lectura de los términos y condiciones de uso de la plataforma y de su política de privacidad, que habilita a la compañía a instalar cookies en los dispositivos de los usuarios, compartir su información con terceros y utilizar sus datos personales para direccionar publicidad vía correo electrónico o cualquier otro medio a su alcance.

Como supuesto objeto del procesamiento de datos individuales la plataforma informó "mejorar la experiencia del usuario" (¿?).

El tema pone nuevamente en la mesa de debate la necesidad de concientizar y educar sobre el uso responsable de los datos personales que son manipulados para generar beneficios por ingresos publicitarios.

Si una empresa conoce nuestros datos personales

puede leer nuestros gustos, determinar hábitos de consumo y acercarnos publicidad. Y esa publicidad se paga muy bien. El negocio es sencillo: entregamos información a cambio de un servicio: nada es gratis en la vida.

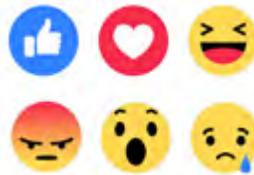
El formato de ingresos de las compañías tecnológicas que crecen en la costa oeste de los Estados Unidos pasa por esta línea. La monetización del negocio es la publicidad o, dicho en criollo, la empresa gana dinero vendiendo publicidad y dirigiendo los anuncios publicitarios a los consumidores que, previamente, le entregaron "gratis" los condimentos necesarios para generar el alimento final que ellos mismos consumen. Lindo negocio, totalmente lícito.

Este tipo de situaciones (y otras tantas) nos ponen en la necesidad de actualizar nuestra legislación en materia de datos personales a la luz de nuevos criterios

adoptados por el Reglamento de Protección de Datos Personales de la Unión Europea (mayo 2016) de manera de re-contextualizar, entre tantos otros temas, el concepto de "consentimiento informado" aplicable a los usuarios de apps como las que comentamos.

Existe en la actualidad un anteproyecto de ley de protección de datos personales en Argentina que dejaría sin efecto la legislación vigente, pero hasta el momento permanece en estado embrionario.

Por lo pronto, y aunque miremos con buenos ojos ser parte del glamour del mundo *hollywoodense*, la recomendación es la prudencia a la hora de habilitar el tratamiento de nuestra información personal. Para tener en cuenta.



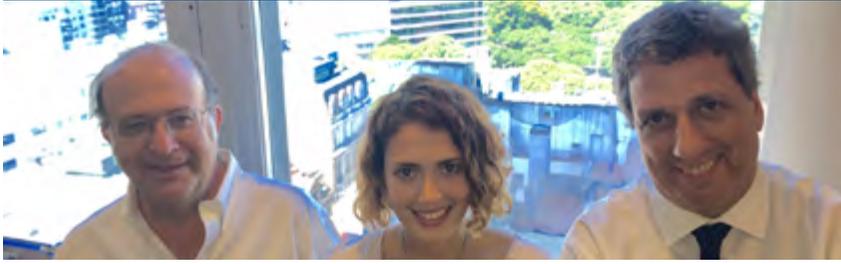
ESTUDIO

O'FARRELL

ABOGADOS DESDE 1883

AV. DE MAYO 645/651
C1084AAB, BUENOS AIRES, ARGENTINA
TEL.: (54-11) 4346-1000
FAX: (54-11) 4331-1659
www.eof.com.ar

Informe de Pagbam



El estudio Pérez Alati, Grondona, Benites, Arntsen & Martínez de Hoz (h) presentó su informe de trabajo pro bono correspondiente a 2016, con un total de 2250 horas trabajadas, lo que equivale a un promedio de 15 por abogado. En total, participan de la iniciativa 14

socios, 3 consejeros, 50 asociados y 11 *paralegals* en 3 proyectos de asesoramiento y patrocinio jurídico gratuito a personas de bajos recursos. Además, durante 2016 Pagbam asesoró pro bono a 30 organizaciones no gubernamentales sin fines de lucro.

Asistencia en las villas



El Colegio de Abogados de la Ciudad y el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación firmaron un convenio de colaboración para brindar, a través de iniciativas probono, asistencia legal en casos derivadas por los Centros de Acceso a la Justicia de las Villas 21-24, 31 y 31 bis de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde viven unas 100.000 personas. La ayuda tendrá lugar desde el inicio de

cada caso hasta su finalización, sea de manera judicial o extrajudicial (por acuerdo entre partes) y contará con el mismo alcance que cualquier patrocinio pago. El trabajo desde la Comisión de Trabajo Pro Bono e Interés Público del Colegio de la calle Montevideo está dirigido por Gonzalo Vayo, Gustavo Torassa y Martín Zapiola Guerrico. En el Ministerio, en tanto, lo lidera el director nacional de acceso a la justicia, Gustavo Maurino.

¡Ojo con la contraseña!

De acuerdo con un informe de la American Bar Association, el 35% de los abogados independientes de los Estados Unidos utiliza la nube, mientras que solo el 19% de los que integran firmas de más de 100 profesionales lo hacen. La relación costo-seguridad es la que explica la proporción, que arroja un resultado ampliamente beneficioso para firmas pequeñas en las que el presupuesto para cuestiones de seguridad informática escasea.

En esos casos, lo que se recomienda es no solo migrar al universo *cloud*, sino también sopesar la importancia de los contenidos que se comparten vía correo electrónico (por falta de seguridad), adoptar otro tipo de medios de contacto con clientes y abogados de contrapartes (en sitios dedicados, por ejemplo) y ponerle clave a todo. En ese sentido, si bien casi el 100% de los profesionales relevados dice utilizar contraseñas en dispositivos móviles y computadoras, resta recordar en primer lugar la importancia de que las claves sean robustas y, en segundo, valga la paradoja, recordar a su vez todas las claves que se van generando.

Para eso existen herramientas del tipo [Lastpass](#) o [1Password](#), que permiten almacenar de forma encriptada las contraseñas que se usan en todos lados.



ALLENDE & BREA

ABOGADOS

MAIPÚ 1300, PISO 11

C1006ACT, BUENOS AIRES, ARGENTINA

T.: +54.11.4318.9900 / F.: +54.11.4318.9999

LEX@ALLENDEBREA.COM.AR / WWW.ALLENDEBREA.COM.AR

Nube legal



Los abogados se vuelcan al entorno *cloud*

Un estudio de la consultora IDC realizado para Microsoft Argentina da cuenta de un progresivo crecimiento en el uso de la nube por parte de las organizaciones.

El 96% de ellas, afirma el relevamiento, considera que la inversión en el entorno *cloud* crecerá sustancialmente en los próximos años.

Seguridad y privacidad son los factores más significativos que las empresas argentinas tienen en cuenta al momento de elegir proveedores, dice el informe titu-

lado “Principales preocupaciones de la comunidad legal argentina para moverse a la Nube”, que se presentó ante un público integrado por muchos de los referentes de la abogacía corporativa local.

Consultado por **AUNO Abogados**, Robert Ivanschitz, *assistant general counsel, corporate external and legal affairs* para América Latina de Microsoft, señaló que los estudios jurídicos adoptan estas tecnologías con diferentes ritmos, según sean sus realidades. Lo cierto

es que “cada vez más se van hacia la nube movidos por la productividad, la seguridad y porque, en general, los estudios jurídicos han sido unos *early adopters* de este tipo de tecnologías”, dijo.

“Va a haber clientes que quieran su testamento en una caja fuerte y que el ambiente en el cual se trabaje sea bien tradicional. Pero la realidad es que el mundo en general está adoptando la



ERREIUS

TEMAS DE DERECHO ADMINISTRATIVO

Dirección: **Carlos F. Balbín**

- › Frecuencia mensual
- › Formato digital y papel

Una nueva publicación que contribuirá a enriquecer el debate sobre el Derecho Administrativo en un contexto que exige replantear el vínculo entre el Derecho Privado y el Público

Conozca más sobre esta suscripción comunicándose con el Centro de Atención al Cliente al (011) 4370 - 2002

nube. Los bancos, los departamentos de defensa, las mismas agencias de protección de datos”, agregó.

En esa línea, reconoció que en no pocos casos los que empujan hacia esa migración son los propios clientes. “El medio ambiente está llevando a que se utilice el *cloud* de una forma u otra. Yo, cliente, miro el *software* que está usando mi estudio jurídico. Si no está actualizado, sé que hay riesgos de seguridad. Miro la seguridad de los *servers*, y si no son seguros, no los voy a contratar”, señaló.

SEGURIDAD Y PRIVACIDAD

El principal cambio que atraviesa una organización cuando mueve sus aplicaciones a la nube es que ya no tiene el control completo de lo que pasa con los datos y de cómo se utilizan.

“Esta entrega del control a un tercero -el proveedor de servicios en la nube- hace que la pregunta por la confianza se vuelva muy importante. Los usuarios de servicios en la nube deben estar seguros (de) que los proveedores cumplen con todas

las leyes, regulaciones y estándares” aplicables, fue una de las conclusiones a las que se llegó durante la presentación del informe.

No en vano, seguridad y privacidad son los factores más significativos que las organizaciones argentinas tienen en cuenta a la hora de elegir servicios *cloud*.

La primera es entendida como la confianza en que los datos estarán protegidos de ataques, mientras que la segunda es la confianza en que ninguna persona externa a la organización podrá verlos o utilizarlos con propósitos inapropiados.

Según datos de la encuesta, el 69% cree que la seguridad es lo más importante, mientras que el 14% considera que es la privacidad.

Otros factores que se tienen en cuenta son fiabilidad (6%), control (5%), transparencia (3%) y cumplimiento normativo (3%).

El 63% de las organizaciones encuestadas señaló que utiliza aplicaciones o plataformas en la nube, y el resto piensa hacerlo en uno o dos años.

“Las empresas confían en los proveedores de nube y entienden los beneficios que esta habilita. Sin embargo, la seguridad y la privacidad son los dos principales desafíos. El uso actual de aplicaciones y plataformas en la nube por las empresas crean un escenario donde *compliance*, control y transparencia tendrán cada vez más importancia”, consideró Jerónimo Piña, gerente de investigación de *software* y *cloud* para América latina de IDC.

“La privacidad no es una opción y no debería ser el precio que pagamos por conectarnos a Internet. Nos esforzamos por utilizar datos personales con responsabilidad, ser transparentes sobre nuestras prácticas de privacidad y ofrecer opciones de privacidad significativas”, agregó Alejandro Anderlic, director de legales y asuntos corporativos de Microsoft Argentina y Uruguay. La nube “democratiza el acceso a la tecnología”, retomó Ivanschitz al ser consultado por los principales beneficiarios en el mercado jurídico. “Todos tienen acceso a lo mismo, por el mismo precio”, redondeó.

Posgrados en Derecho



MAESTRÍA EN DERECHO EMPRESARIO

Director: Francisco Cárrega

Subdirector: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Lunes, miércoles y jueves de 19:00 hs. a 21:30 hs.



INICIO:
MARZO 2017



DIPLOMATURA EN DERECHO DEL CONSUMIDOR Y DEFENSA DE LA COMPETENCIA

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Viernes de 16 a 21:30 hrs. (frecuencia quincenal)



INICIO:
ABRIL 2017



LA NUEVA JURISPRUDENCIA DEL CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL (ANÁLISIS DE CASOS POR MATERIA)

Director: Demetrio Alejandro Chamatropulos

Cursada: Martes 19 a 21:30 hrs.



INICIO:
ABRIL 2017

25% de Beneficio para Lectores de AUNO Abogados /
Consultar por beneficios corporativos y charlas informativas

www.esade.edu.ar/educacionejecutiva | Tel. 47735825 | info@esade.edu.ar

De horas y salarios

Valores argentinos y sudamericanos.

¿De dónde venimos? ¿Adónde vamos? ¿A cuánto la hora? Estas pueden ser las preguntas filosóficamente desconcertantes en un mercado como el jurídico, celoso como pocos de la información salarial y tarifaria.

[Un reciente artículo publicado en el diario El Cronista Comercial](#) releva el sector y da cuenta de algunos números que se reproducen aquí.

En materia de salarios, en un estudio argentino de primera línea el abogado que más gana está en Ar\$ 120.000 en bruto, más bonus. El más bajo cobra Ar\$ 21.000 bruto/mes (unos US\$ 1300).

Esas cifras son, sin embargo, sustancialmente superiores a las que maneja una de las principales reclutadoras del mercado legal albiceleste, que para 2017 señala que los pagos van de Ar\$ 12.000 a 50.000, según jerarquía profesional, de menor a mayor.

Frente a tanta duda, en base a un informe de la firma Adecco el sitio Apertura.com desarrolló [una calculadora interactiva](#) para conocer el salario bruto

que se paga para una determinada posición.

EEUUS\$

¿A cuánto la hora/abogado en los Estados Unidos? Los últimos datos oficiales de la oficina de estadísticas del ministerio de trabajo de ese país [pueden consultarse en línea](#).

En el *top five* de los estados con

Estado	Valor hora	Salario anual
distrito de Columbia	US\$ 83,88	US\$ 174.480
California	US\$ 78,37	US\$ 163.020
Nueva York	US\$ 74,55	US\$ 155.050
Massachusetts	US\$ 73,55	US\$ 152.990
Delaware	US\$ 73,24	US\$ 152.330

sueldo promedio anual más alto para abogados y tarifa horaria promedio que le pagan a un profesional en un estudio (que no es igual al promedio de la tarifa horaria que se le factura al cliente) aparecen los del gráfico de aquí arriba.

En un mercado como el de

Horas en la región

En las firmas uruguayas, la hora socio puede estar en US\$ 160/150, la de senior en US\$ 130/120 y la de junior a US\$ 110/90.

En Ecuador, los números son un 15% más bajos, mientras que en Paraguay y Bolivia pueden caer un 30%.

Una hora chilena ronda los US\$ 130/150 para un trabajo de volumen, pero en general, la hora minorista está en US\$ 200.

En la Argentina, en tanto, la hora partner está lejos, y oscila entre los US\$ 100 y los 140.

Washington, DC, las firmas grandes están pagando salarios iniciales para abogados recién recibidos de unos US\$ 160.000 anuales (bruto), confían socios de firmas

locales. De acuerdo al *seniority*, el monto va variando de a unos 10.000 o 20.000 por año, hasta llegar a unos US\$ 250.000 anuales para un *senior associate*, previo a ser nombrado socio.

En Nueva York, los salarios son incluso superiores, en algo más que un 10%.


ESTUDIO JURIDICO
DEBORAH COHEN

DERECHO SOCIETARIO | DERECHO ADMINISTRATIVO

Tucumán 695, 2do A. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - República Argentina
www.estudiodeborahcohen.com.ar - (54 11) 4328-6571



DONÁ LAS COMPUTADORAS QUE NO SE USAN EN TU TRABAJO!

Fundación Equidad las recicla
y las dona a escuelas de todo el país.



EQUIDAD
FUNDACIÓN COMPAÑÍA SOCIAL

Sumate:

donacionespcc@equidad.org

www.equidad.org

Un espacio en el que
los abogados siguen contando
cómo piensan y
gestionan su negocio.

