



IN HOUSE: ITAÚ

Rodrigo Alvarado Uriburu, responsable de legales del banco en la Argentina, habla de la gestión del área.

AVANCE

Año 7 | Nro. 28
Agosto 2017
\$ 100.- en toda la Argentina

La ex jueza de la Corte mendocina repasa su carrera, recorre el armado del Código Civil y Comercial, analiza el rol de la mujer en la abogacía y comparte su (crítica) mirada sobre el sistema judicial.

Aída

Kemelmajer

INFORME ESPECIAL

Socias

Distintas miradas sobre los desafíos que enfrentan las abogadas para escalar posiciones en los estudios jurídicos de la región.

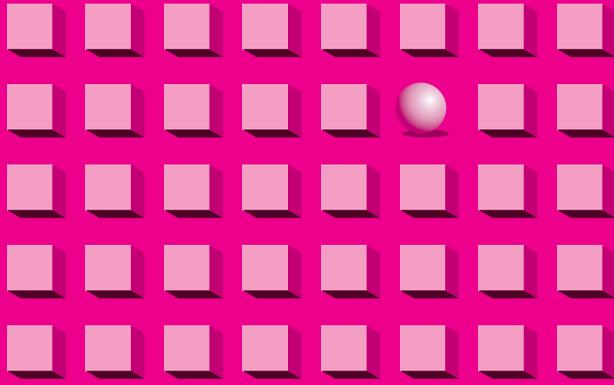


INFOGRAFÍA

Inteligencia artificial

Lo que hay que saber sobre IA y mercado jurídico





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



ESCUELA DE DERECHO

Reuniones informativas en septiembre

POSGRADOS DI TELLA 2018

www.utdt.edu/posgrados

MAESTRÍA Y LL.M. EN DERECHO TRIBUTARIO

Martes 12/9, 19h

MAESTRÍA EN DERECHO Y ECONOMÍA

Jueves 14/9, 19h

MAESTRÍA Y ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO PENAL

Lunes 25/9, 19h

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

VIERNES
10
NOVIEMBRE



ENCUENTRO DE ABOGADOS

Entrevistas públicas sobre

#ElFuturode la Abogacía

Invita:

Artículo Uno

Acompaña:

Apertua.com

10 de noviembre, Círculo Italiano de Buenos Aires

www.encuentrodeabogados.com.ar

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)

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 28 - Agosto 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

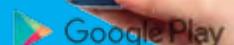


CONTACTO

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



2018

I CONGRESO NACIONAL DE ABOGADAS



Liderazgo de abogadas en el mundo legal



Marketing



Desarrollo personal y profesional



Tips para crecer en los diferentes ámbitos en los que se puede desarrollar la carrera profesional



Gestión de equipos



Soft skills

Contaremos con la presencia de expertos y oradores renombrados en sus diferentes ámbitos de actuación: firmas legales, empresas, Poder Judicial, organismos gubernamentales, ONGs y mundo académico de todo el país.

El Congreso Nacional de Abogadas será una actividad itinerante, con ediciones en distintas ciudades de la Argentina.



Más información

Organizan:

Artículo Uno



ZANG
BERGEL
VIÑES

ABOGADOS



16

SOCIAS

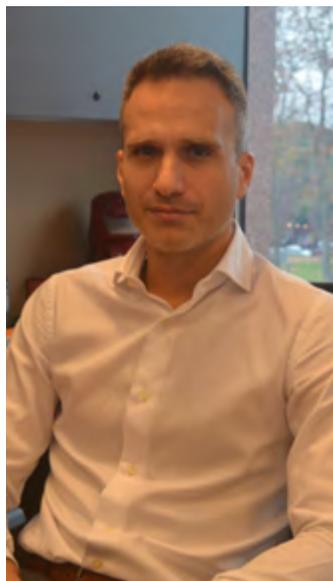
Distintas miradas sobre los desafíos que enfrentan las abogadas para escalar posiciones en los estudios jurídicos de la región.



26

ITAÚ

Rodrigo Alvarado Uriburu, responsable de asuntos legales del banco en la Argentina, habla de la gestión del área.



32

COMPLIANCE EN LA EMPRESA

Ramiro Cabrero, Director Regional de Legales y Compliance para América Latina de Baker Hughes.



34

AÍDA KEMELMAIER

La ex jueza de la Corte mendocina repasa su carrera, y analiza el rol de la mujer en la abogacía.

8 INFOGRAFÍA
Inteligencia Artificial

10 BOLIVIA
Tradición familiar



12 CONTENIDOS
Sobreinformados

14 MANAGEMENT
Bibliotecas en evolución
Por Jaime Fernández Madero

15 Noticias breves

26 ABOGADAS
Perfil marcado



25 GÉNERO
Diferencias en España y Portugal



31 AICMJ
Ranking sobre rankings

33 ALIANZA AUNO - AAEC
Programa de integridad
Por Carlos Rozen

42 MIRADAS
Datos off shore
Por Fernando Tormeo

43 MKTJ
Cuestión de interés

43 #ELFUTURODELAABOGACIA
V Encuentro de Abogados

44 CASOS
Digitalizar desde legales



46 HABLAR DE S
¿Cuánto se gana en el Poder Judicial?

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



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

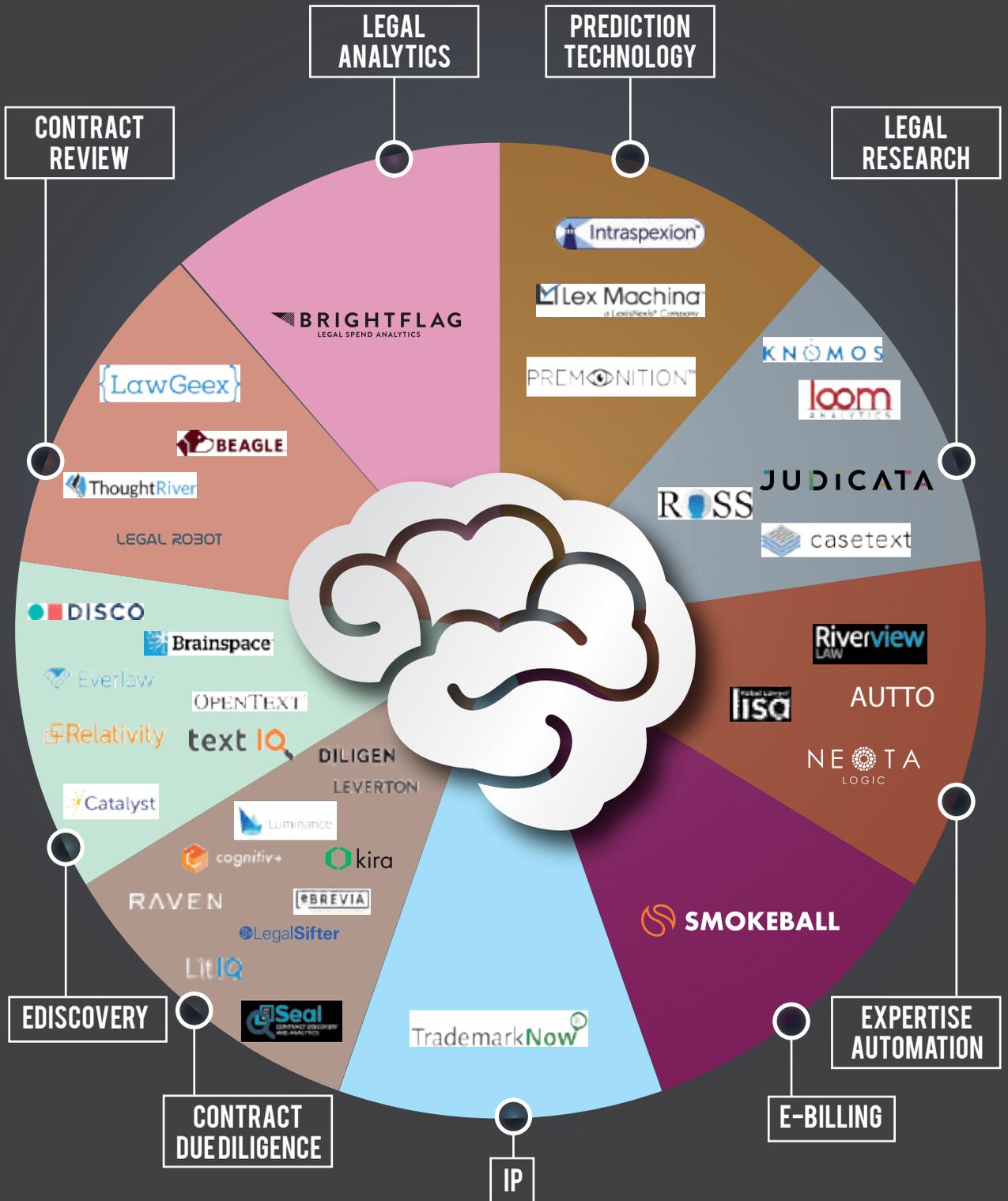
Tel.: (54-11) 4725-6993/6929

www.udesa.edu.ar/derecho-empresario



Universidad de
San Andrés

INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Fuente: Law Geex

SKYNET, BY TERMINATOR?

Recientemente Facebook “apagó” una tecnología de inteligencia artificial que había creado, cuando sus técnicos descubrieron que dos máquinas comenzaron a hablar entre sí, en un nuevo lenguaje, creado por ellas. Si bien el intercambio distaba de ser apocalíptico como el de la película Terminator, sí despertó una señal de alarma sobre la voluntad y creatividad de “las máquinas”.



ABC

La inteligencia artificial arranca con un programa de computación diseñado para realizar determinadas operaciones que se consideran propias de la inteligencia humana, como el autoaprendizaje.



CONSENSOS

En términos generales, la IA es más fácilmente adoptable en áreas del conocimiento donde existen ciertos consensos. Así, las discusiones en cuanto a definiciones y criterios en áreas como la física, la química e, incluso, la medicina, son menores a las que se dan en ciencias sociales y humanas.



- Lingüística computacional
- Minería de datos
- Industriales
- Medicina
- Mundos virtuales
- Procesamiento de lenguaje natural
- Asistente virtual
- Robótica
- Mecatrónica
- Sistemas de apoyo a la decisión
- Videojuegos
- Prototipos informáticos
- Análisis de sistemas dinámicos
- Smart process management
- Simulación de multitudes

USOS



Tradición familiar

Es la que mantiene C.R.&F. Rojas Abogados, una de las firmas más tradicionales de Bolivia. Pros y contras de llevar adelante una firma con ADN propio.



“Nuestra historia es de tradición familiar. Empieza con nuestro bisabuelo en el 1900, que fundó el estudio en La Paz. Luego uno de sus hijos fue abogado, nuestro abuelo, que falleció. Y luego nuestro padre, que sigue sus pasos. Siguiendo eso, nuestro hermano mayor, Pablo, trabaja en La Paz con nuestro padre. También mi persona y Patricio estamos en la firma, como los socios a cargo en Santa Cruz. Siempre ha habido una línea familiar directa, donde los socios principales son familiares, pero siempre hemos mantenido también a socios no de la familia”. La presentación corre por cuenta de Diego Rojas, socio de [C.R.&F.](#)



Diego Rojas

Rojas Abogados, una de las firmas más representativas de Bolivia, que corre su cuarta generación de abogados dentro del despacho.

La impronta familiar, señala Rojas, es fuente de desafíos para los abogados que no son del núcleo y para los propios Rojas. El eje talento dice presente cada vez que se plantea la necesidad de nombrar socios o recortar alas. Con Fernando, padre de Diego, a la cabeza, el modelo se mantendrá como está, anuncia su hijo. “Cuando él se retire vamos a ver, a evaluar todo lo que es la firma y posiblemente abramos más posibilidades a abogados no de la familia, pero mientras él esté al mando esto se va a quedar

así”, responde cuando se lo enfrenta a la posible fuga de profesionales en busca de oportunidades más jugosas.

MERCADO

Al igual que en los países de la región, el mercado legal ha crecido mucho en los últimos años. “En Bolivia hay cinco o seis firmas tradicionales, entre las cuales estamos nosotros, que son de larga data, firmas que han crecido más allá de La Paz y hoy tienen presencia en Santa Cruz y en algunas otras ciudades”, comenta.

De esas firmas ha habido bastantes spin off, y se han ido creando boutiques especializadas con abogados “muy bien educados, muy bien formados, que nos están dando bastante competencia”. Son ex socios de las firmas grandes que han creado sus propias firmas y que, “como son buenos abogados, pero tienen menor infraestructura, les da chances de bajar los precios”, señala.

Respecto a firmas internacionales, la única que está en Bolivia es Ferrere, que “está creciendo mucho en el país, compitiendo pecho a pecho con las firmas grandes”. Hoy, estima Rojas, la firma uruguaya tiene alrededor de 20 abogados, un número importante para el mercado doméstico.

CR&F Rojas valora fuertemente sus



Confidens

CAUCIONES JUDICIALES

SUSTITUCIÓN DE MEDIDAS CAUTELARES

CONTRACAUTELA

SUSTITUCIÓN DE ARRAIGO

SUSTITUCIÓN DE PAGO PREVIO

PÓLIZAS PARA PROCESOS ARBITRALES

www.confidens.com.ar

LA GARANTÍA MÁS ACCESIBLE

networks internacionales. “Ahí es donde hacemos la diferencia”, dice. Hablando de diferencias, ¿cómo se viven las generacionales en el mercado jurídico boliviano? “Tenemos que abrirnos a que la firma se nutra de nuevos y frescos asociados. En ese sentido es un reto mantenernos. No somos la firma tradicional que tiene una estructura de socios y asociados muy definida. No hemos roto el molde familiar todavía.

Eso, de alguna manera, si se contrasta con “firmas más modernas, que no tienen un molde familiar, de la cual el mayor ejemplo es **Guevara y Gutiérrez**, que dan un programa para llegar a ser socios plenos, es tal vez nuestro mayor reto: poder dar las mismas opciones a estas mentes brillantes para que vean a Rojas como algo de largo plazo”, reconoce.

El tema género apenas si comienza a meterse en la estructura de la firma, fundamentalmente porque es eje de debate en las redes de las que forma parte.

“En nuestro caso, sea hombre o

mujer, si trae clientes, si muestra lealtad, va a tener iguales chances de ir surgiendo de su carrera profesional sin restricciones. Cuando hicieron la survey para la charla del Club de Abogados (N. de R.: en alusión a una reunión reciente que tuvo al tema género bajo análisis), vimos que nos partimos en igual número de socios non equity tanto hombres como mujeres”, señala.

“En Bolivia no creo que sea un tema que esté teniendo la fuerza que tiene en otros países, especialmente en nuestro mercado legal”, reconoce Rojas, y agrega: “Lo que puedo decir es que desde nuestra perspectiva las mujeres pueden ser consideradas más leales y menos proclives a dejarte para ir a buscar ser socios o mejorar sus condiciones en el negocio, es decir, arriesgar. Son más estables y están felices de ir creciendo de a poco, mientras que los hombres a veces quieren ir abriendo más las alas y tratar de entrar como socios principales o abrir sus propias firmas”, redondea.

Vida personal, vida profesional

El balance entre una y otra suele ser tema de conversación, análisis y desafío en los más distintos ámbitos laborales.

¿Cómo manejarlo en una firma donde conviven generaciones de una misma familia?

“Estamos divididos geográficamente. Son pocas las ocasiones en las que está toda la familia reunida. Pero cuando ocurre, no viene al caso decir: “No hablemos de trabajo”. Está tan inmerso el tema, tantos años de que la firma es la familia y la familia es la firma, que no viene el tratar de separar o decirnos de no hablar de nada de la oficina, porque es parte del día a día. No hay un lugar para diferenciar entre lo cotidiano o profesional. Surge algo a la mesa, uno empieza a hablar y se va a relacionar con el trabajo. Es así”, responde Rojas.

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

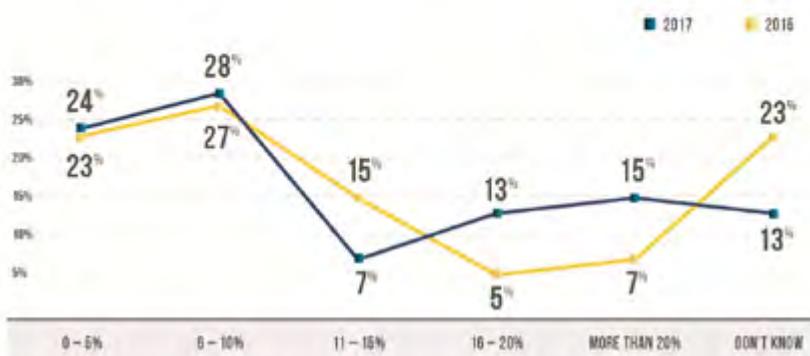
+ 100 YEARS + INNOVATION
+ 100 AÑOS + INNOVACIÓN

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

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

Sobreinformados

¿Qué porcentaje del presupuesto del departamento de marketing está destinado a marketing de contenidos?



Los abogados *inhouse* se están ahogando en información y los de estudios jurídicos la siguen generando, sin acusar mayor recibo.

Ésa es la gran conclusión a la que llega el [2017 State of Digital & Content Marketing Survey](#).

El 96% de los internos considera que la sobreabundancia de información es un gran problema. En contrapartida, solo el 26% de los responsables de marketing de los estudios relevados dice tener una estrategia de envío de contenidos, y el 81% de ellos reconoce que producirá más contenidos este año que el anterior.

Los medios tradicionales siguen

ZANG
BERGEL
VIÑES

ABOGADOS

FUNDADO EN 1975

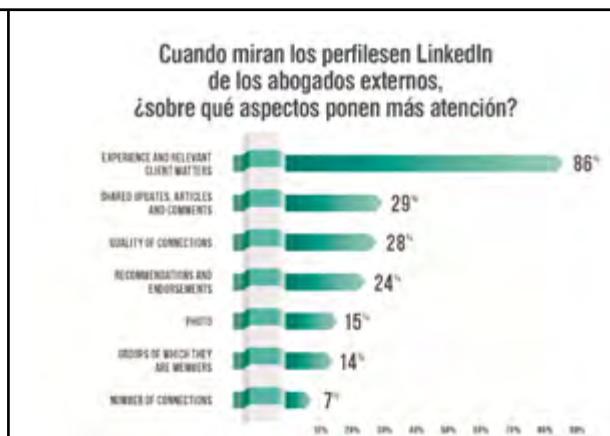


Florida 537 piso 18° C1005AAK Buenos Aires, Argentina.
Tel.: (5411) 4323-4000 Fax: (5411) 4322-0297 info@zbv.com.ar

www.zbv.com.ar

siendo la fuente primaria y más creíble de información para los abogados-ejecutivos, mientras que LinkedIn es la red social por antonomasia, con un 73% de ellos que dicen utilizarla con fines profesionales.

Más de 110 *corporate counsels* participaron de la encuesta, en tanto 53 *chief marketing officers* lo hicieron por el lado de las firmas legales. En gráficos, estos son algunos otros hallazgos:



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
- Agronegocios
- Farmacia y cosmética
- Energía
- Biotecnología
- 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

Bibliotecas en evolución

¿Cómo aprovechar el conocimiento?



Por JAIME FERNÁNDEZ MADERO

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

La modernización en la industria legal también está llegando a las bibliotecas de los estudios jurídicos. Un reciente artículo de *The American Lawyer* (“Knowledge is Power”, julio 2017) indica que las bibliotecas en las firmas legales están tomando mayor importancia en función de su rol en el uso de información y su participación en el advenimiento de la Inteligencia Artificial (AI).

Hay una combinación de factores que producen esa tendencia: (1) el conocimiento y especialización está tomando un nivel de sofisticación cada vez mayor que obliga a contar con recursos especializados para funciones de *research* y búsqueda inteligente de información; (2) el uso de este conocimiento adquiere mayor relevancia estratégica, y (3) los abogados no tienen tiempo suficiente para dedicarse a este tema.

Es importante remarcar que el avance de las bibliotecas no se dirige sólo a información jurídica a través de *research*, sino que cubre campos como *business intelligence and development*, *data analysis* y manejo de inteligencia artificial. Este crecimiento está obligando a

mayores inversiones, pero ello se corresponde con el acercamiento de las bibliotecas a los socios en un rol estratégico.

En Argentina hay casos también de modelos más avanzados de biblioteca. Uno interesante es el que viene empleando el estudio Bruchou con el liderazgo de Inés Lucena.

Hace unos 15 años que Bruchou modificó el formato tradicional de biblioteca para transformarla en un Centro de Información (CI). La idea fue agilizar los procesos de obtención de información para los profesionales, pero al mismo tiempo utilizar el CI como una herramienta para la formación de estudiantes de derecho que ingresaban con miras a un futuro puesto profesional en el estudio. Bajo la tutela de Lucena, los estudiantes recibían un intenso entrenamiento práctico-jurídico mientras se cumplía con los requerimientos y necesidades de la práctica profesional.

Esa fórmula transformó al CI en un semillero formidable para el desarrollo de futuro talento en la firma. Se logró entonces una fórmula interesante donde el desarrollo de la sofisticación informativa iba en paralelo con el crecimiento profesional de talento joven, logrando un rol relevante en ambas cuestiones estratégicas del estudio.

Las bibliotecas tendrán que seguir evolucionando si quieren tener un rol significativo en el futuro de la práctica legal de los estudios jurídicos, donde la tecnología y el *knowledge management* jugarán roles cada vez más importantes.

Lucena comenta que “el desafío no



queda solo en subirse a la ola tecnológica. Esto debe completarse con inversiones inteligentes y dar con la herramienta adecuada de KM que permita identificar, clasificar y distribuir la información creada, adquirida, analizada y archivada. La inteligencia artificial aplicada al KM en el sector legal permitirá optimizar tiempos de actualización de normas, mantener a los abogados informados en forma simultánea y en varios idiomas a la vez, logrando mayor eficiencia en el trabajo, conectando de este modo a las personas y la información que necesitan para actuar en el momento”. Es indudable que muchas firmas deben repensar el rol que juegan sus bibliotecas o centros de información. A su vez, el rol formativo de profesionales dentro de dichos ámbitos es un desafío y a la vez una gran oportunidad. Darle el rol estratégico que se merece será uno de los signos distintivos de las firmas exitosas del futuro.

noticias breves

CONGRESO | Entre el 12 y el 14 de septiembre se realizará en Buenos Aires el II Congreso Bional sobre Seguridad Jurídica y Democracia en Iberoamérica, organizado por el Foro de Estudios sobre la Administración de Justicia (FORES) y la Universidad de Girona.

[Vea el programa completo.](#)



JORNADAS AAAP
| El jueves y viernes pasados se celebraron las XXXI Jornadas Anuales de Propiedad Industrial. Los temas tratados, [véalos aquí.](#)



AAAP

**N&C ASESORA
A TGLT** | Nicholson y Cano y Errecondo, González & Funes asesoraron en la emisión de bonos convertibles en acciones de TGLT, por US\$ 150 millones.

**EBV ASESORA
A COMPAÑÍA
FINANCIERA
ARGENTINA** | Beccar Varela asesoró en la emisión de Obligaciones Negociables Clase XX a Compañía Financiera Argentina S.A. por un valor nominal de Ar\$ 750.000.000.

**ZBV ASESORA
A TARSHOP** | Zang, Bergel & Viñes Abogados asesora a Tarshop en la emisión de las Obligaciones Negociables Clase XI por un valor nominal de hasta US\$ 200.000.000.

MARVAL SUMA SOCIOS | El 1 de agosto de 2017, Marval, O'Farrell & Mairal nombró socios a dos de sus asociados senior: Santiago del Río y Juan Pablo Rothschild. Con estas promociones, el Estudio fortalece dos de sus áreas de práctica más relevantes: Derecho de la Competencia, y Comercio Internacional & Derecho Aduanero. Alfredo O'Farrell, presidente de Marval, señaló que "sus promociones refuerzan significativamente la posición de liderazgo del Estudio en estas dos importantes áreas de práctica".



Santiago del Río



Juan Pablo Rothschild

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.

Socias

Distintas miradas sobre los desafíos que enfrentan las abogadas para escalar posiciones en los estudios jurídicos de la región.



Ver en
formato texto

¿Cómo fue su recorrido profesional para llegar a socia? ¿El *glass ceiling* es mito o realidad? ¿Qué le recomendaría a una joven profesional que quiera hacer carrera? De las respuestas, dispares, se desprende un abordaje bien distinto del tema género en la profesión legal.

Argentina, Brasil, Chile, Uruguay y Venezuela representados en este informe especial, por socias de las principales firmas de cada uno de los países.

Marina Anselmo Schneider |

Mattos Filho (Brasil)

1) Comencé en Mattos Filho hace 18 años. Entre 2003 y 2004 cursé un LL.M. en derecho financiero en la Universidad de Londres.

Soy madre de una niña y socia del área de Mercado de Capitales, Financiamiento de Proyectos y Restructuración y Recuperación de la firma.

2) Actualmente vemos una franja mayoritaria de mujeres en las facultades de derecho, pero no siempre fue así. En el pasado la profesión de abogado era conocida como una actividad masculina. Hasta el inicio de la década pasada, por ejemplo, las mujeres no podían comparecer en los tribunales de San Pablo usando pantalones. El uso obligatorio de pollera o vestido dejó de ser obligatorio luego de una decisión judicial en el año 2000.

Hoy las mujeres representan el 55% de la profe-



Marina Anselmo Schneider

sión. Creo que es importante mantener un posicionamiento para estimular una actitud protagonista de ese universo femenino.

En nuestro caso, estimulamos el desarrollo de las mujeres por medio de acciones concretas, como nuestro apoyo al movimiento por la igualdad de género liderado por ONU Mujeres, HeForShe.

En el 2016 dimos un paso más en esta



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

www.ebullo.com.ar

campana, firmando la Declaración de Apoyo de CEOs a los Principios de Empoderamiento de las Mujeres.

Además, tenemos nuestro Programa de Mujeres, que incluye un ciclo de debates #FalandoSobreEllas (hablando sobre ellas), foro organizado y continuo para la participación de todos los profesionales, alineando la cultura de la firma.

En estos encuentros recibimos invitados de diferentes áreas de actuación para diversificar el entendimiento sobre equidad de género, tanto en el ámbito corporativo como social.

En 2016 este programa fue elegido "Best gender diversity initiative" por Chambers & Partners.

También tenemos el Programa de Maternidad, que contempla beneficios para las profesionales, como licencia de seis meses y el mentoreo de las embarazadas por socias que ya pasaron por esa experiencia.

La oficina de San Pablo tiene, además, el Espacio Madre, preparado para el descanso de las gestantes y lactantes, con la posibilidad de recolectar y almacenar leche materna en un ambiente seguro.

Asimismo, nuestro programa pro bono, desarrollado hace casi dos décadas, aborda como temas prioritarios los derechos de las mujeres, de los refugiados y de las personas LGBT.

3) Les recomendaría que tengan siempre en claro

sus intenciones de continuar en carrera. Y si fuera posible, también encontrar un esponsor, hombre o mujer, que pueda acompañarlas en el desarrollo profesional.

Corina Bove |
Guyer & Regules (Uruguay)



Corina Bove

1) Hace casi 20 años y con poca expectativa, porque "era mujer, quería formar mi familia y era muy difícil combinar una exitosa carrera profesional con una vida familiar"; caso bastante típico para muchas de las mujeres de mi generación.

Así empecé a trabajar en Guyer, pero se fueron dando una sucesión de oportunidades, hechos y desafíos que se me brindaron y tomé, que terminaron con mi



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

nombramiento como socia hace ya algunos años.

Ahí empezó otra etapa distinta, pero igual de apasionante y llena de desafíos también.

Es muy difícil resumir tantos años de carrera en un par de frases, pero si tuviera que identificar un aspecto que fue determinante en ese recorrido fue el haber hecho mi carrera en una firma que incorporó hace más de una década regímenes de *part-time* y *flexi time*.

- 2) Realidad. Los prejuicios inconscientes están muy incorporados en nuestra cultura y creo que son la principal causa de la existencia de una realidad que se resume en estas dos palabras.

Desde mi punto de vista, atravesarlo no es tarea de una persona (en este caso mía), sino de un conjunto de factores y circunstancias, internas y externas, que contribuyen para que eso suceda.

Una mujer puede ser brillante y tener todas las cualidades que se necesitan para sobresalir y ocupar un rol de gran liderazgo, pero si la organización en la que trabaja no está abierta o preparada para darle ese lugar, difícilmente pueda atravesarlo.

- 3) Yo creo que hay una cuestión fundamental y básica que es ser fiel a una misma. No creo en el éxito profesional a cualquier precio; si uno pierde su esencia en el camino, puede lograr hacer una excelente carrera por un tiempo, pero a la larga y en la mayoría de los casos, creo que se vuelve insostenible.

Si vamos a temas más prácticos, hay un montón de recomendaciones que pueden hacerse, pero una que mirando para atrás a mí me hubiera servido es haber tenido consciencia desde muy temprano en mi carrera acerca de los temas de género. Por ejemplo: la existencia de los prejuicios inconscientes (que todos tenemos); cómo nuestra educación y cultura nos pueden limitar en el desarrollo profesional, preguntándonos hasta qué punto no hay, como consecuencia de ello -y en muchos casos- una cuota de autolimitación (brecha de confianza, “síndrome del impostor”, etcétera), o qué aspectos “soft” una

tiene que trabajar.

Si no hay formación en torno al tema, difícilmente ocurra un cambio cultural.

Por otra parte, confieso que sueño con el día en que ya no haya necesidad de analizar estos temas porque va a ser el día en que verdaderamente desaparezca la brecha de género.

Lamentablemente creo que todavía estamos lejos. Por lo pronto, hoy trabajo desde mi lugar para que las generaciones más jóvenes tengan consciencia de ello y puedan desarrollar desde temprana edad las armas para poder llevar adelante una vida profesional plena.

Francisca Corti |

Carey (Chile)

- 1) Ingresé a Carey en el año 2006, de manera que podría decirse que nací y crecí profesionalmente en este estudio.



Francisca Corti

Durante el desarrollo de mi carrera he transitado por las distintas etapas formativas de un abogado, con lo cual no sólo me he perfeccionado en el área de mi especialización -el derecho laboral-, sino que también y lo más importante, he podido integrar el compromiso con la cultura y los valores de Carey.

Fundamentales para enfrentar el desafío de perseverar en mi carrera dentro del estudio han sido

los mentores con los que he tenido el privilegio de contar a mi lado, todos quienes con gran generosidad profesional me formaron, me guiaron y me alentaron desde el inicio de mi carrera.

Silva Ortiz
Alfonso
Pavic &
Louge.
Abogados

2) Ciertamente las mujeres a lo largo de nuestras carreras profesionales nos enfrentamos a una serie de limitaciones externas y también autoimpuestas que, muchas veces, nos hacen cuestionarnos si debemos continuar una carrera profesional o si debemos dar un paso al lado. Mi caso no es la excepción.

El rol de género instaurado a nivel social y cultural, en virtud de cual lo que es esperable, deseable, valorable y permisible para una mujer se aleja de la figura de la mujer trabajadora e independiente, es sin duda la principal barrera que enfrentamos cuando decidimos avanzar en una carrera profesional.

En mi caso, a pesar de que muchas veces el camino no fue fácil y que me he visto enfrentada a las representaciones sociales propias de los roles de género, siempre opté por seguir adelante. En definitiva, uno debe diseñar su proyecto en función de sus propias decisiones.

3) Nunca perder de vista que una mujer que cree y confía en su capacidad y en sus posibilidades es capaz de llegar donde quiera llegar en la medida que se guíe por sus propias elecciones.

En Carey hemos implementado un programa de mentoría que busca promover el desarrollo de las carreras de nuestras asociadas y fortalecer su capacidad de liderazgo para fortalecer su llegada a posiciones senior.



Fernanda Mierez

Fernanda Mierez |

*Estudio Beccar Varela
(Argentina)*

1) Mi recorrido hasta llegar a socia no es muy distinto del que hicieron mis dos socias mujeres, María Shakespear y Florencia Rosati. Las tres entramos al estudio muchos años atrás e hicimos el camino lentamente pero a paso firme.

En mi caso, entré como abogada, pero María por ejemplo entró como *paralegal* en biblioteca, y Florencia entró como

secretaria y a los seis meses ya era *paralegal*.

En general llegamos a socias siendo un poco más grandes que el promedio de los varones.

2) Particularmente pienso que el *glass ceiling* es una realidad, pero cada vez se habla más y más de estos temas y creo que hay una verdadera voluntad de cambio en las organizaciones, y ello se ve incluso

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

en aquellas que prestan servicios como es el caso del estudio.

Todavía las mujeres tenemos mucho camino por recorrer para que haya más mujeres socias y más mujeres en lugares de decisión.

En el estudio hoy tenemos tres socias plenas, dos socias junior y una socia consultora, y esperamos que este número siga en crecimiento.

- 3) Mi recomendación sería que no deje nunca de actualizarse o capacitarse (incluso en temas de liderazgo y formación de equipos), que busque un mentor o referente en la organización y que invierta un porcentaje de su tiempo en hacer *networking*.

Quizás esto último suele ser lo más difícil para las mujeres. No obstante, creo que es un punto clave que como profesionales no debemos desatender y por suerte hoy existen organizaciones como cámaras empresariales, el Foro Argentino de Mujeres Ejecutivas (FAME) y la Fundación FLOR, entre otras, que permiten desarrollar esta habilidad.

Bárbara Ramperti |

Marval, O'Farrell & Mairal (Argentina)

- 1) Comencé a trabajar en el estudio casi por casualidad cuando estaba estudiando derecho. Me recibí y desarrollé todas las etapas de mi formación como abogada y mi carrera profesional en Marval.

De la mano de mi crecimiento en el estudio fui también creciendo a nivel personal: me casé y tuve a mis tres hijos.

Cuando miro hacia atrás, veo mi carrera en Marval como un ejemplo de la meritocracia, uno de los valores y pilares más importantes del estudio. Si tenés las habilidades requeridas (o las vas desarrollando durante el transcurso de tu carrera), Marval te da todo el apoyo institucional para crecer dentro de la organización.

- 2) Personalmente no sentí que tuviera que atravesar ningún “*glass ceiling*”. Hace mucho tiempo que el estudio tiene puesto el foco en la diversidad y tiene plena conciencia de la importancia de contar con personas diferentes con habilidades y perspectivas distintas, porque eso favorece la eficiencia, la excelencia y claramente aporta mucho valor al estudio. Este foco se ha reflejado concretamente en el

aumento de la cantidad de socias mujeres en los últimos años: cuando entré al estudio había una sola mujer socia; hoy somos cinco (en realidad, seis si consideramos a Patricia Lopez Aufranc que acaba de retirarse), hemos constituido un comité de diversidad y trabajamos activamente en la formación de nuestras mujeres abogadas.

Creo que avanzar profesionalmente en Marval o en cualquier otro lugar es un gran desafío tanto para los hombres como para las mujeres; en eso, no veo una diferencia. Las mujeres aún tenemos más “demandas” sociales o culturales que los hombres,

y ello muchas veces nos lleva a estar en algún punto en tensión y nos exige organizarnos muy bien y aprender a lidiar con ello.

Creo que es el esfuerzo individual, junto con un claro apoyo del entorno familiar y laboral, lo que nos impulsa y nos permite desarrollarnos profesionalmente.

Que la institución donde desarrollamos nuestra carrera nos acompañe en los hitos de la vida personal también es funda-



Bárbara Ramperti

mental para pensar en una carrera a largo plazo.

- 3) En primer lugar, le diría que planifique estratégicamente su carrera, que piense anticipadamente qué quiere lograr, adónde quiere llegar.

Debe tener en cuenta, además, que no todo es cuestión de conocimiento técnico y títulos académicos sino que, para avanzar en la carrera, tiene que desarrollar además varias habilidades blandas que son cruciales (habilidades interpersonales y comunicativas, creatividad, capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, marketing dentro de la orga-



TAVARONE, ROVELLI
SALIM & MIANI
A B O G A D O S

www.trsym.com / (+54-11) 5272-1750

iconinfo@trsym.com

Tte. Gral. J.D. Perón 537, Piso 5°

(C1038AAK). Buenos Aires, Argentina.

nización y hacia afuera, etcétera).

A su vez, le recomendaría que sea proactiva y que se anime a pedir que le den la oportunidad de participar en proyectos relevantes para poder asumir un rol preponderante.

Por último, le diría que aquellas que ya hicimos este recorrido estamos trabajando activamente para ayudarla y facilitarle el camino.

María Elena Subero |

Hoet Pelaez Castillo & Duque (Venezuela)

1) El recorrido profesional para llegar a socia comenzó en el año de 1997 cuando ingresé a mi firma, iniciándome como abogada contratada, y a costa de méritos y mucho esfuerzo fui escalando posiciones hasta llegar a mi nombramiento.

Esto último implica una gran responsabilidad y donde sientes que el camino hacia tu consolidación profesional apenas comienza. Percibes que después del camino recorrido los retos son cada vez más grandes.

2) Definitivamente es un mito. El límite eres tú mismo. A estas alturas de mi carrera profesional me doy cuenta que todo ha sido producto del esfuerzo, de la intención de querer llegar a un determinado nivel.

Como le digo a mi hija de 8 años, María Fernanda, todo se puede en la vida y el límite te lo colocas tú mismo.

Debes manejar esos pequeños tropiezos con mucha inteligencia emocional, no perdiendo el norte nunca del lugar a donde quieres llegar.

3) A los jóvenes de esta generación, con los cuales comparto mucho dado que imparto clases en la Universidad, siempre les digo: primero deben amar la carrera que han escogido, luego explicarla como un modo de vida, siendo felices y adaptando lo que tanto aman a su cotidianidad, y luego no ponerse límites u obstáculos en los objetivos que plantean para llegar a determinada posición en su carrera ■



María Elena Subero

Debes manejar esos pequeños tropiezos con mucha inteligencia emocional, no perdiendo el norte nunca del lugar a donde quieres llegar.



Ver en
formato texto

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

Perfil marcado



Anllo Abogadas hace del género toda una cultura: nombre, profesionales, clientes, práctica y concientización para las *millennials*.

entonces si hablo de *compliance* justamente para que la empresa empiece a tener una conducta ética y transparente, que la mujer esté a la hora de la decisión, en la mesa directiva, va a dar un componente adicional para tender a esta conducta ética.

A diferencia de lo que se da en el mercado, incluso de firmas compuestas por mujeres, en el nombre del estudio pusieron Abogadas. Es toda una declaración.

Tengo 24 años de abogada, y siempre damos doble examen. Me pasó desde que arranqué con las primeras reuniones cuando era abogada *junior* de uno de los estudios penalistas más importantes. El que se sentaba en la reunión conmigo, imagínate, 20 años atrás, decía: “Esta chica... estoy esperando que llegue el abogado”.

Ahora, como somos un estudio chico, también estamos mirados desde “¿estará a la altura de las circunstancias?”. Primero, porque uno tiene menos recursos en lo que hace a infraestructura y personas; segundo, un tema de género, ser mujer, sentarte en una reunión, que un cliente confíe en vos. Das doble examen.

Un hombre puede, en una primera reunión, fallar, no salirle tan perfectas las cosas, no estar tan en tema. Nosotras no podemos,

Flores recién compradas. Luz natural. Ambientación en blanco y tonos de fucsia.

El que encabeza Lina Anllo, definitivamente no es el típico estudio jurídico.

“En el estudio somos todas mujeres, jóvenes profesionales de entre 30 y 35 años. Básicamente somos penalistas, pero también atendemos a varios gremios y llevamos temas previsionales. Como en todo estudio chico, se trabaja todo lo que llega, pero hago mucho esfuerzo en hacer foco en violencia de género y *compliance*”, enmarca.

¿Cómo?

El tema género se asocia en general a la violencia doméstica, que por

supuesto es sumamente preocupante, pero también hay mucha violencia económica, y sobre ella trabajamos.

También veo el *compliance* desde una perspectiva de género. Cuando una empresa tiene que hacer un mapeo de riesgos a la hora de establecer su programa de cumplimiento, hay que ver riesgos operativos, regulatorios, específicos de la actividad que realiza, pero también hay que empezar a ver la igualdad, la equidad, la diversidad, porque tiene que estar en nuestro programa empresario, porque la mujer tiene que integrar la empresa, tiene que ascender y formar parte de la cúpula directiva.

Las mujeres son menos propensas a los delitos de corrupción,

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.



porque esa es nuestra barrera que tenemos que romper.

El nombre Anllo Abogadas es un diferenciador. Cuando lo tuve que decidir, supe que tomaba una decisión importante y compleja, pero creo que se viene el momento de la mujer. Este valor agregado va a ser positivo, quizás no ya, pero a la larga va a serlo.

¿Qué suma ese diferenciador?

Me sumó mujeres que me buscan cuando sufren violencia de género económica, por ejemplo. Sienten que una las va a escuchar desde otro lado.

Las mujeres somos proactivas, empáticas, de generar grupos de liderazgo, y somos muy comprometidas, vamos a luchar también por esto de tener que dar un doble examen. Por eso nos buscan, y nos buscan las mujeres.

Al tema de ser abogadas le suman una especialidad que, en el imaginario, está ligada a los hombres.

Quizás, en mi caso, como siempre me dediqué a delitos relacionados a lo económico, a defraudacio-



MUJER LÍDER

“Me han elegido Mujer Líder en Latinoamérica, un proyecto que hace una fundación española junto con la OEA. Buscó a 100 mujeres que luchan por la equidad: abogadas, periodistas, idealistas, activistas, médicas y senadoras, muy variado”, cuenta Anllo.

El foco está puesto en el desarrollo de las *millennials*. “Tenemos que dejarles un mundo 50-50, o lo más próximo que podamos”, señala.

nes, no siempre el ejercicio viene atado a aquel temor de “vas a ir a la cárcel a visitar presos”.

Lo he hecho sin inconvenientes, y sí hay un preconcepto.

Cuando vos analizás, más en mi época, cuántas íbamos a ser penalistas, éramos las menos, y las que sí seguían, era para ingresar al Poder Judicial.

En el Poder Judicial, en las líneas medias para abajo, prácticamente

las mujeres superan a los hombres, pero después, al nivel juezas y camaristas, son un 22%, nada más.

La penalista de estudio independiente es menos vista, incluso. No sé si somos 10.

¿Ves toma de conciencia, por parte de las abogadas, respecto de la importancia de empoderar a las nuevas generaciones de colegas?

En nuestra generación, poco. Hay mucho de: “A mí me costó

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

un montón, que a vos te cueste lo mismo”. Somos poco solidarias, poco sororas.

Yo este despertar lo tuve desde que me especialicé en género en ONU Mujeres, de que lo más importante es la red, el comunicar a través de las redes.

Me dedico a esto porque al techo de cristal yo lo viví como experiencia propia, y en vez de quedármelo solo para mí, trato de contagiar y contarlo. ¿Sabés de la cantidad de reuniones que te vas con el llanto contenido, con dolor en la garganta por la bronca? Si le preguntás a 10 mujeres por situaciones en las que un compañero se llevó sus glorias cuando el tema lo trabajaron ellas, 9,5 te van a decir que lo vivieron. Ahora, los *millennials* vienen totalmente diferentes: son comprometidos, les interesan los temas de igualdad, de corrupción.

El *millennial* viene con la equidad más inserta y los *centennials* directamente no entienden de qué estamos hablando cuando hablamos de “equidad”.



Para ellos, diversidad es de todo tipo, son inclusivos en todo. Para ellos no hay distinción.

Eso es maravilloso. Por ese lado creo que el mundo ha hecho una gran evolución.

Supongamos que tenés abierta una búsqueda. Dos candidatos con perfiles similares. ¿Tomás al hombre o a la mujer?

Me interesa trabajar con mujeres por esto que te digo: la proactividad, el compromiso, el poder hacer muchas cosas al mismo tiempo.

Siempre traigo un ejemplo: nosotras estamos en la peluquería, nos llaman por teléfono y nunca decimos que estamos en la peluquería. Nunca. Ni te explico si es un jefe. ¿Por qué

estamos obligadas a mentir? ¿Por qué decimos: “Estoy terminando una reunión, te llamo luego?”. Tenemos que mostrarnos siempre a la altura de la circunstancia, para que no aparezca el “está perdiendo el tiempo”.

Lo que no decimos es que mientras estamos haciéndonos el color de pelo, estamos leyendo un escrito, una nota, mandando whatsapp y cobrando lo que nos falta cobrar, porque para cobrar somos excelentes, porque somos perseguidoras.

Eso tenemos que superarlo.

No lo vamos a ver nosotras, pero sí lo van a ver las que vienen después.

Elijo mujeres por eso. Me interesa mucho trabajar con mujeres. Muchísimo ■

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

Diferencias en España y Portugal

Cómo se distribuye la proporción de socias en ambos países.

Aunque la proporción de mujeres asociadas en los estudios jurídicos de la península ibérica está aumentando, sólo uno de cada seis socios en España es mujer, según datos compilados por la publicación [Iberian Lawyer](#).

En Portugal, en tanto, la proporción trepa al 26%, guarismo que se ha mantenido estable desde la medición anterior, de 2014.

En España, los 21 despachos analizados suman un total de 1231 socios, de los cuales solo 197 son mujeres.

En Portugal, en tanto, de 288 socios (correspondientes a los 10 principales estudios), 75 son abogadas.

Firmas líderes en España por proporción de socias					
2017	2014	Firma	Socios (mujeres)	% Socias mujeres	Variación desde 2014
1	1=	Baker McKenzie	63 (17)	27	0 %
2=	8	CMS	24 (6)	25	+19 %
2=	1=	Freshfields	12 (3)	25	-27 %
4=	4	Ecija	25 (6)	24	+23 %
4=	5	Pérez-Llorca	33 (8)	24	+22 %
6=	9	Ashurst	14 (3)	21	+15 %
6=	1	Hogan Lovells	19 (4)	21	-27 %
8	6=	PwC Tax & Legal	70 (14)	20	0 %
9=	15=	Gómez-Acebo & Pombo	67 (12)	18	+11 %
9=	6=	EY Abogados	49 (9)	18	-20 %
11	12=	Roca Junyent	47 (8)	17	+12 %
12=	15=	DLA Piper	19 (3)	16	+11 %
12=	10=	Garrigues	261 (41)	16	+14 %
12=	10=	KPMG	45 (7)	16	+14 %
15	17	Deloitte	53 (8)	15	+10 %
16	12=	Cuatrecasas	181 (25)	14	+12 %
17=	12=	Auren	68 (8)	12	0 %
17=	20	Linkaters	17 (2)	12	+6 %
19	19	Uría Menéndez	108 (11)	10	+8 %
20	18	Clifford Chance	24 (1)	4	-9 %
21	21	Ramón y Cajal	32 (1)	3	0 %
TOTAL			1.231 (197)	16	14

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

ITAÚ

Rodrigo Alvarado Uriburu,
responsable de asuntos legales
del banco en la Argentina, habla
de la gestión del área.



T
Ver en
formato texto

Itaú es el mayor banco privado en activos de América Latina, con operaciones en 19 países del continente americano, Asia y Europa. En 2016 obtuvo un beneficio neto recurrente de U\$S 6.625 millones y alcanzó un patrimonio neto de U\$S 35.000 millones.

En la Argentina, el área de legales, distinguida recientemente como Mejor Equipo de Asesoría Legal de América Latina 2017 en la categoría *Financial Services (Regulatory)*, está a cargo de Rodrigo Alvarado Uriburu. Aquí, las pinceladas de cómo se gestiona.

¿Cómo es legales en el Itaú?

Hasta julio de 2016 el banco tenía dos equipos de legales para asesorar a los dos grandes segmentos de negocios: uno era el que asistía a la banca corporativa y de inversión, la que llamamos banca *corporate* o mayorista (grandes empresas), y otro, el equipo de legales que atendía a la banca minorista o *retail* (personas físicas y pequeñas empresas).

En marzo de 2007 ingresé al banco para conformar y liderar el equipo de legales *corporate*, el cual se gestionaba en forma separada del equipo de asuntos legales del banco. En julio de 2016 me encomendaron la consolidación de ambos equipos.

Fue un objetivo desafiante porque hacía casi 10 años que estaban separados, con gestiones y prácticas diferentes.

En ese proceso quedé a cargo de la gerencia de asuntos legales del banco.

Fue un desafío grande, unifica-

mos los equipos para fortalecernos como único equipo y poder así dar una atención ágil y eficiente a los clientes internos y externos del banco.

Actualmente está conformado por tres jefaturas: Jefatura *Corporate* (atiende al segmento de banca corporativa y de inversión y a banca empresa), a cargo de Francisco Cornejo; Jefatura Minorista (atiende al segmento de personas físicas, PyMES y Negocios y Comercio), a cargo de Luis María Vaini, y Jefatura de Asuntos Societarios e Institucionales (atiende los temas de asambleas, directorios, algunos organismos reguladores y otros temas institucionales), a cargo de Leonardo Micucci. En total somos 17 personas.

¿Qué hacen?

La misión principal del equipo de Legales es viabilizar jurídicamente los negocios del banco, protegiendo siempre el riesgo de la franquicia. Para ello, queremos, y es parte de nuestros objetivos, ser un equipo cercano a las áreas de negocio del banco, con mucho foco en el cliente y en la *performance*.

Un equipo dedicado a dar un servicio jurídico de excelencia, con el fin de contribuir al crecimiento del negocio y gestionando en forma adecuada a los riesgos.

Para ello tratamos de estar muy involucrados en los temas del día a día y solamente derivamos a estudios externos aquellos asuntos que por sus características lo requieran.

El equipo de Legales *Corporate* trabaja mucho con estudios externos porque interviene en operacio-

nes estructuradas, muchas veces regidas por las leyes de Nueva York o de otras legislaciones extranjeras, y por eso se trabaja mucho con firmas de Nueva York y de América Latina.

El equipo de Legales Minorista interactúa también con estudios externos locales, principalmente para la tramitación de juicios y reclamos de defensa del consumidor.

¿Cómo eligen a todos esos estudios externos?

Vamos analizando los estudios según su *expertise* y conocimiento de los distintos temas. Cuando hay una operación concreta que requiere asistencia externa salimos a pedir cotizaciones de dos o tres estudios, y en general es el cliente el que selecciona, generalmente por precio. Pero claramente nosotros nos sentimos cómodos con cualquiera de ellos, ya que los propusimos en base a la experiencia que tenemos y al camino recorrido con esos estudios.

No tenemos obligación de selección o permanencia con ningún estudio externo, pero tenemos identificados los estudios con los que más nos gusta trabajar por su excelencia y ágil *delivery*.

¿Hay diferencias en los presupuestos que reciben?

En general no son dispares. Puede haber diferencias en algunos casos, nunca grandes, por eso el cliente termina eligiendo el más bajo. Pero uno no va a ver grandes distorsiones, sería muy raro.

Eso mismo nos pasa con estudios de Nueva York.

¿Cuáles fueron los principales



Denable Law PLLC

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



PERFILES

El abogado del Itaú en la Argentina tiene 30 años, promedio. Todos son graduados de universidades nacionales, muchos tienen experiencia y maestrías en el exterior y en el país, incluso algunos pasaron por firmas de Nueva York. La buena base técnica es requisito excluyente, dice Alvarado Uriburu.

desafíos de la unificación del área?

Los principales desafíos fueron los de funcionar como un único equipo y unificar y mejorar algunas prácticas. Esto es: dotar al servicio de una mayor agilidad y eficiencia, asumiendo un compromiso mayor en el día a día, y dar un servicio de valor y de excelencia, contribuyendo así al crecimiento del negocio. Habiendo transcurrido un año desde la unificación, nuestro gran logro fue el de haber transitado y gestionado adecuadamente ese cambio y reestructuración del equipo sin que por ello se viera afectado el servicio. Esto se vio reflejado en los excelentes resultados de satisfacción que

obtuvimos en la última encuesta de servicios internos. Sin duda este logro se consiguió gracias a la calidad humana y la excelencia profesional de cada uno de las valiosas personas que integran este equipo. Sin el compromiso y dedicación de ellos, la unificación exitosa del equipo y la mejora en el servicio no hubieran sido posibles.

¿Usan otras métricas de eficiencia además de la encuesta que mencionaba?

Sí. Además de esta encuesta que mide la satisfacción de nuestros clientes internos, que es fundamental pues funciona como un termómetro del *delivery* del área, tenemos la encuesta de clima

(*Great Place to Work*, que se hace una vez al año).

Después, tenemos la evaluación de competencias 360 grados, que consiste en una evaluación de adhesión a competencias y valores de nuestra Cultura Itaú, y un espacio para hacer comentarios, que apuntan a destacar los puntos fuertes y los puntos de mejora de cada persona del área.

Cada persona es evaluada por pares de las otras áreas.

Esa herramienta nos puede alertar sobre algún problema con la atención. Y por último el banco tiene a fin de año una evaluación de cumplimiento de metas y desafíos acordados a principio de cada año.



Celebramos nuestro aniversario renovando nuestra marca.

www.ebv.com.ar



¿Lo anterior derivó en el reconocimiento internacional?

Sí. A fin del año pasado el equipo de Legales *Corporate* fue nominado al *Latin American Counsel Awards 2017* y quedamos como finalistas para recibir el premio como mejor equipo jurídico de América Latina en la categoría *financial services (regulatory)*. Este premio es otorgado por *Lexology*, *International Law Office* y la *Corporate Counsel Association* y reconoce a equipos de abogados por su *performance* destacada en transacciones financieras complejas, conocimiento legal y comprensión comercial del negocio, comu-

nicación efectiva, cohesión y capacidad de gestión del equipo.

En Itaú Argentina nunca habíamos sido nominados como equipo local. El equipo jurídico de Itaú Unibanco, nuestra casa matriz en Brasil, había sido nominado y había ganado en el pasado tanto el premio en Latinoamérica como el global, pero que el equipo local haya sido nominado fue una gran noticia que nos llenó de alegría.

En marzo de este año se hizo la ceremonia de anuncio y entrega de premios, en un evento en el Hotel Copacabana Palace en Rio de Janeiro. Competíamos con equipos jurídicos de otros presti-

giosos bancos de América Latina, y ganamos nosotros gracias al *feedback* y a las opiniones favorables de los estudios externos con los que trabajamos. Esto es lo más meritorio.

¿Cómo es el vínculo con legales de Brasil?

Muy bueno y productivo. Yo ya tenía un vínculo muy cercano y frecuente con el área jurídica de casa matriz de Brasil porque antes tenía una posición regional (gestionaba los equipos de Legales *Corporate* de Argentina, Chile, Perú y Colombia).

Esta interacción de tantos años con Brasil fue muy útil pues mi línea en Brasil nos apoyó mucho en este proceso de reestructuración y consolidación del equipo local.

En general, la relación con nuestra casa matriz es excelente.

¿La cultura de trabajo que señalaba para el área legal local reproduce la de casa matriz?

Sí. Claro. Las prácticas y cultura que mencionaba anteriormente se replican en Brasil y en todas las unidades externas del Grupo Itaú. Y allá en Brasil también tuvieron hace tres años un proceso de unificación de los equipos de legales. También estaban organizados en dos equipo jurídicos diferentes, que asistían a los dos segmentos diferentes: *retail* y *corporate*.

¿Es cierto que allá son 1000 abogados?

Actualmente hay alrededor de 500 abogados en todo Brasil. Y 60 abogados más en las unidades externas alrededor del mundo (Latam, Estados Unidos, Europa, Asia) ■



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

Ranking sobre rankings

La encuesta propone evaluar la importancia y rol de guías, rankings y directorios de abogados y estudios jurídicos.



La Asociación Iberoamericana de Comunicación y Marketing Jurídico (www.aicmj.org) lanzó una encuesta para analizar y evaluar el impacto que tienen las guías, rankings y directorios de abogados y despachos.

La iniciativa surge en respuesta al crecimiento de este tipo de publicaciones y los recursos que demanda la participación en ellos.

Puede responderse hasta el 29 de septiembre. La encuesta cuenta con dos versiones (mismas preguntas, diferentes publicaciones): una para América Latina y otra para Europa, y se responde únicamente por invitación o solicitando la participación [aquí](#).

CRECIMIENTO

Desde su creación, en junio de este año, la Asociación se expandió geográficamente y en cantidad de integrantes. Hoy cuenta con casi 50 miembros en Managua, Quito, Lima, Buenos Aires, Barcelona, Panamá, Santiago, El Salvador, Madrid, Miami, Montevideo, Caracas, Ciudad de México y San Pablo.

— 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

Compliance en la Empresa

Ramiro Cabrero, Director Regional de Legales y *Compliance* para América Latina de Baker Hughes, detalla los alcances de las funciones en su empresa.



Preguntas en video

1. Ventajas y desventajas de que compliance esté bajo la órbita de legales?
2. Desarrollo profesional del *compliance officer*.
3. El boom del compliance en la Argentina.
4. Cómo capacitan en materia de compliance?

¿Qué rol ocupa el área de *compliance* en Baker Hughes?

Es un área fundamental, y ha tenido mucho protagonismo en los últimos 10 años. A la compañía le tocó atravesar hace más de una década algunos incidentes por violaciones de la ley estadounidense conocida como "FCPA", situación que motivó un profundo cambio de cultura y la sofisticación del programa de *compliance*, asignando más recursos humanos y tecnológicos, y logrando así un programa de primera línea que ha servido de referencia para la industria. Dentro de la compañía *compliance* es sin dudas un área de alta materialidad, con muchísima influencia en la toma de decisiones.

¿Cómo es su mapa de riesgos?

La industria petrolera toca muchos sectores y convive con múltiples riesgos. Una de las áreas más sensibles por la frecuencia y magnitud de transacciones son las licitaciones públicas y todas las interacciones con nuestros clientes, que en su mayoría son empresas estatales. Intentamos que nuestra gente entienda muy bien cuál es la expectativa de respuesta por parte de la empresa para el manejo de este tipo de riesgos, y que cuenten con las herramientas y recursos necesarios para hacer lo correcto. Eso como tema central.

Después también, como somos una empresa de servicios, hacemos un alto manejo de herramientas a través de las aduanas, y tenemos que obtener muchas licencias, permisos y registros a través de gran cantidad de organismos, algunos de los cuales

Ramiro Cabrero es profesor del programa internacional de Certificación en Ética y Compliance de la AAEC y la Universidad del CEMA.

suelen mantener importantes niveles de informalidad. Además, la utilización de terceros es muy frecuente en la industria y un riesgo que necesitamos mapear y controlar de una manera muy cercana.

¿Dentro de esos terceros, aparecen los estudios jurídicos?

Correcto, pero cabe aclarar que en ese caso hacemos un desdoblamiento: si lo único que necesitamos del estudio es un asesoramiento, opinión legal, compartir un criterio, y es una relación que no involucra la interacción con un funcionario público, no representa mayor complejidad. Pero cuando deslindo la gestión de un litigio o de un proceso en el que va a tener que estar

interactuando con un funcionario público judicial o administrativo en nombre de la compañía, ahí se abre la posibilidad de que él tome una decisión en contra de nuestros valores.

En esos casos necesitamos alinear expectativas de comportamiento y que ellos se manejen de la manera que nosotros lo haríamos. Hasta ahora no se nos han presentado casos en los que no nos hayamos sentido cómodos, pero nunca dejamos una total independencia en el manejo al tercero, y por eso aún las decisiones intermedias del juicio están en manos de la compañía.

Compliance reporta al área legal de la empresa y al comité de ética del directorio. ¿El vínculo con legales supone alguna limitación?

Tanto el área legal como *compliance* deben hacer las cosas bien. Para la compañía, la integridad es una: no importa que seas el abogado, el *compliance officer*, el gerente de auditoría o el director de ventas. El deber de hacer las cosas bien es único. En Baker Hughes hay valores que son propios de todas las áreas: la integridad, la transparencia y la obligación de hacer las cosas bien son algo que tiene que cruzar a todas las áreas, independientemente de a dónde reporte *compliance*.

Programa de integridad

Responsabilidad penal de las personas jurídicas.



Por **Carlos Rozen**

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

El programa de integridad, previsto en el proyecto de ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas, que cuenta con media sanción y se discute en la Cámara de Senadores, no es, como muchos consideran y otros tantos practican, un montón de políticas

y procedimientos archivados física o electrónicamente.

Por el contrario, bien implementado es deseable que tenga "vida real", es decir: que se traduzca en actividades concretas y palpables en una organización.

Un programa bien implementado debería poder observarse, evaluarse, medirse contra sí y contra otros, y mejorar continuamente. Sus controles deben documentarse, dejar evidencias. Es común escuchar en otros países con más recorrido en compliance: "control sin evidencia, no existe".

¿Por qué resulta esencial la introducción de un programa de integridad cuando se habla de responsabilidad penal de las personas jurídicas? Hay razones que lo justifican claramente.

Hay estudios que demuestran que entre un 10-15% de la gente es honesta a ultranza, un 10-15% deshonesto a ultranza y entre un 70-80% es honesto pero transgresor, y es precisamente un programa de integridad la herramienta que va intentar expulsar a los deshonestos, premiar a los honestos y

encarrilar a los que podrían desbarrancar. Existe lo que Donald Cressy llama "triángulo del fraude": muchas gente siente presión por algún hecho que difícilmente pueda compartir con sus allegados, una oportunidad de hacerse de recursos ajenos dada por los privilegios físicos o lógicos en sistemas y la confianza depositada por la organización en la función que mantiene en la estructura, y la racionalización, condición que permite a quien comete la irregularidad auto-justificar su accionar y así poder sentirse menos culpable.

Dan Arieli, catedrático de la Duke University, experto en lo que llamamos "*behavioral economics*", explica los aspectos que favorecen la deshonestidad en este 70-80% y los que la repelen.

La favorecen la habilidad para racionalizar, los conflictos de intereses, la creatividad, el historial de actos incorrectos, el agotamiento, ver que otros se comportan deshonestamente y se benefician, y la cultura de la organización que promueve la deshonestidad.

La repelen el compromiso con lo correcto, tener que firmar documentos relacionados con la ética, recordatorios de este tipo de comportamientos, educación, calidad de los controles y monitoreo.

De allí que las herramientas mencionadas por el proyecto de ley son atinadas y relevantes, cada una de ellas.

A la pregunta de si se deben implementar todas, la respuesta: depende del análisis de riesgos.

Seamos sinceros: no todas las organizaciones implementan programas de integridad reales, con todas las letras.

Algunas lo simulan y producen lo que llamamos un compliance *make up*, que no servirá ni para prevenir ni para detectar ni para denunciar delitos.

Por eso, se deben requerir programas de integridad eficientes, oportunamente desarrollados, implementados y monitoreados. Utilizando la mejor tecnología posible, que en ocasiones hasta puede ser gratuita.

Ya ha corrido mucha agua debajo del puente y el mundo está lleno de buenas prácticas al respecto.

Por eso, no es necesario reinventar la rueda, pero tampoco copiar y pegar.



Agenda de Compliance

5 Septiembre / 12:00 am -

7 Septiembre / 12:00 am

Anticorrupción y

Cumplimiento LATAM 2017

25 Septiembre / 8:00 am -

28 Septiembre / 5:00 pm

Latin America Healthcare

Compliance Certification

Program

1 Octubre / 8:00 am - 4

Octubre / 5:00 pm

XXII Congreso Latinoamericano

de Auditores Internos

+ Info: eticaycompliance.com.ar/events/

DURRIEU

— ABOGADOS —

Derecho Penal - Penal Económico

Av. Córdoba 1309, pisos 6^{to}, 7^{mo} y 8^{vo}. Tel.: (5411) 4811-8008,
Ciudad Autónoma de Buenos Aires. / www.durrieu.com.ar

Member for Argentina of ICC-FraudNet



Aída

KEMELMAJER



La ex jueza de la Corte mendocina repasa su carrera, recorre el armado del Código Civil y Comercial, analiza el rol de la mujer en la abogacía y comparte su (crítica) mirada sobre el sistema judicial.

Por Ariel Neuman



“Aída Kemelmajer de Carlucci, (n. San Martín, Mendoza, 4 de noviembre de 1945), es una jurista argentina, oriunda de la provincia de Mendoza, donde fue miembro de la Corte Suprema de Justicia de esa provincia. Es Doctora en Derecho de la Universidad de Mendoza, miembro de las Academias Nacionales de Derecho y de Derecho y Ciencias Sociales de Buenos Aires y Córdoba, Academia Argentina de Ética en Medicina y Asociación Argentina de Derecho Comparado. Es también Miembro honoraria de la Real Academia de Derecho y Legislación de Madrid, España. En 2016 recibió el Premio Konex de Brillante como la más destacada personalidad en humanidades de la última década en Argentina, una de las máximas distinciones que se otorgan en dicho país en la actividad de las ciencias sociales”.

El encomillado anterior, réplica del primer párrafo que le dedica [Wikipedia](#) a Kemelmajer, sirve apenas de contextualización, porque Aída es muchísimo más que un currículum apabullante o una entrada en la enciclopedia más importante de la modernidad. **AUNO Abogados** la entrevistó en su departamento en Buenos Aires, luego de una maratónica sesión de clases. Aquí, las principales pinceladas de una jurista fuera de serie.

¿Cómo fue el arranque profesional?

Vengo de una familia donde no había abogados. Soy la primera de la familia. Mi padre era comerciante, en un pueblo de Mendoza. Me recibí muy joven, a los 21 años, y me instalé sola en el pueblo. Y como mi padre era un comerciante honesto, la gente creía que yo también tenía que ser honesta porque era lo que mi mamá y mi papá me habían enseñado.

General San Martín, ubicado a 45 km de la ciudad capital, era y es cabeza de la tercera circunscripción judicial. Existen allí muchos tribunales, y comencé atendiendo alguna compañía aseguradora, cobrando cuentas, ese tipo de

cosas con las que uno comienza la profesión, especialmente cuando se comienza solo. Ha pasado mucho tiempo de eso...

¿Cuánto?

Me recibí en diciembre de 1966. Son 50 años, eran otros tiempos, otra manera de ejercer la profesión, otra situación...

Mi marido, que había sido compañero mío en la facultad, también se instaló así en la ciudad de Maipú,

otra ciudad de Mendoza. Cuando nos casamos, nos fuimos a vivir a Mendoza capital e instalamos nuestro propio estudio. Así empezamos el ejercicio profesional los dos juntos.

¿Cómo fue trabajar con él?

Teníamos muy divididas las tareas, de modo que no entráramos en conflicto.

Mi marido era el que fijaba la estrategia, el que hablaba con los clientes.

“El sistema no responde a las necesidades de la gente, los tiempos de la justicia no son los de la gente, el mundo va por un lado y nosotros por el otro. Nos seguimos moviendo con cánones que la gente no entiende”.



Yo lo que hacía era estudiar el caso, preparar las demandas, hacer los alegatos.

No tenía trato con el cliente, él sí. No iba yo a los tribunales, salvo a los de San Martín. El que hacía la actividad tribunalicia era él.

Cuando llevábamos 17 años de trabajar juntos, con mucho éxito, diciembre de 1983, había ganado el radicalismo en la Nación y en la provincia también. Entonces me llamó mi viejo profesor del colegio secundario, que era de San Martín, y que además era el gobernador electo, y por los antecedentes que yo tenía en la facultad (en aquella época no eran muchas las mujeres en el ejercicio de la profesión), me dijo que me iba a postular para la Corte de la provincia.

Para mí era un desafío inmenso. Nací en 1945, así que en 1983 era muy joven todavía. Nunca había habido una mujer en la Corte de la provincia y nunca tampoco una persona de origen judío había llegado a ese lugar.

Eran tres cosas: joven, mujer y de origen judío.

Hablé ese asunto con mi marido, al que no le gustaba nada que me fuese, pero era un desafío muy grande para mí, y en diciembre de 1983 todos teníamos tantas

Biblioteca

“Yo vengo de una familia donde no había abogados, era la primera. Mi marido, igual, entonces no teníamos libros de derecho. Mendoza, en aquella época, no tenía facultad de derecho estatal, tenía una sola privada, que fue donde estudiamos. Éramos la tercera promoción de esa facultad. Recién empezaba”, enmarca Kemelmajer de Carlucci.

Había un librero español, la biblioteca de la Corte y no muchas fuentes de consulta más.

“Mi marido, en aquel tiempo mi compañero de estudios, dijo: “Bueno, hay que empezar a comprar libros”. Comprábamos en lo del español y cuando nos recibimos teníamos ya las cosas clásicas. Después, me dijo: “Vos querés dedicarte a la cátedra, hay que empezar a comprar libros”. Y empezamos”, repasa.

Por ese entonces, un señor de apellido Epstein recorría buena parte del interior, con el ojo puesto en la compra de bibliotecas de abogados fallecidos.

“Hicimos una amistad preciosa con Epstein, que cada vez que encontraba libros valiosos, venía y nos decía: “Acá están estos”. “Pero ahora no se los podemos pagar”, le decíamos. “No importa, tienen que estar acá, yo les voy a ayudar a tener una biblioteca como corresponde””.

Él los ayudó muchísimo. Después, empezaron a comprar en España, en Italia, en Francia.

“La biblioteca es de nuestro uso, pero cualquier investigador que nos escribe un mail tiene las puertas abiertas. Incluso vienen de Brasil, de Paraguay, de países vecinos. Por supuesto, los estudiantes de la facultad, cuando están haciendo trabajos de investigación, nos piden y entran”.

Hay para explorar algo más de 60.000 volúmenes, solo de derecho.

esperanzas... Era todo: “¡Ahora podemos! Ahora vamos a hacer las cosas. Si me han llamado es porque tengo que aceptar...”. Así fue como acepté, y juré en la

Corte el 4 de enero de 1984.

Estuve 26 años, con actividad académica en la universidad en forma paralela.

Cuando llegué a los 26 años, tenía

edad para jubilarme y entonces me dije: “lo que no hice hasta ahora no lo voy a hacer, hay que irse”.

Me jubilé en 2010.

¡Se jubila y aparece el Código!

Justo el Dr. (Ricardo) Lorenzetti me llamó porque se pensaba en este proyecto, 2011, para el Código Civil y Comercial, y acepté.

La vida me ponía frente a otro desafío...

Había dejado la Corte, así que tenía tiempo para dedicarme a una tarea como ésta.

Nosotros, en la Comisión redactora, éramos cuatro personas: el Dr. Lorenzetti, la Dra. Elena Highton de Nolasco, yo y un secretario maravilloso, el Dr. Federico de Lorenzo. Sin él no se podría haber hecho la tarea.

Nos reunimos en febrero de 2011, se mandaron invitaciones a todas las universidades, a todos los colegios de abogados, a los colegios notariales, para que nos mandaran propuestas generales, específicas, que nos dijeran qué les parecía que había que hacer.

Mientras tanto, los cuatro convocamos a más de 100 juristas del país y conformamos distintas comisiones.

El Dr. De Lorenzo era el encargado de coordinar a toda esta gente, un gran rompecabezas con más de 100 piezas.

Conformamos 31 comisiones y nos dividimos 10 cada uno, aproximadamente.

Yo trabajé especialmente con las comisiones de familia, con la que escribió la parte de prescripción, la parte de derecho internacional privado, privilegios, concursos...

Las comisiones de los libros segundo y sexto estuvieron a mi cargo. En el libro primero, la parte de persona y capacidad, también estuvo a mi cargo.

Durante ese año vine mucho a Buenos Aires. Nos reuníamos en la Corte y discutíamos los temas sensibles. El resto de las cosas las manejamos por correo electrónico. De Lorenzo contó algo así como 8.000 mails que hemos cruzado cada uno de nosotros, cada uno con un color. El mío era el rojo; Highton usaba el verde;

Lorenzetti, el negro.

Yo le decía al Dr. Lorenzetti que teníamos que pedir una prórroga y él decía: “No, no, vamos a presentar en ese plazo (N. de R.: un año), y sin perjuicio de eso, como el proyecto va a ir al Ejecutivo, todos los errores que vayamos detectando —porque por mucho que se corrija, siempre hay—, los vamos a ir pasando al Ministerio”. Así pasó. Se corrigieron muchos errores.

En este proceso, no sé qué cantidad de conferencias impresionantes di, desde Jujuy a Tierra del Fuego.

En todas esas conferencias que dábamos, íbamos presentando los artículos y la gente nos iba haciendo observaciones.

Muchísimos textos se modificaron por los aportes que hizo la gente desde afuera.

Lo que se iba a crear una comisión bicameral. Entonces fuimos y explicamos. Los diputados y senadores nos hicieron preguntas, respondimos y después la comisión bicameral anduvo por todo el país e hizo reuniones en la mayoría de las provincias. Iba la gente y decía lo que le parecía.

Normalmente a esas cosas nadie va a apoyar, van los que están en contra.

Ahí también De Lorenzo trabajó enormemente para procesar las impugnaciones que venían. Muchas se tomaron y se corrigieron, porque a su vez eran errores que se nos habían pasado.

Luego, cuando se trató en la Cámara de Diputados y Senadores, vinieron esas reformas que a uno le dejan un sabor amargo.

En su momento cuestioné públicamente que los consultados para



Con el Ministerio de Justicia consensuamos muchas correcciones, pero con algunas que el Ministerio hizo, nosotros no estábamos de acuerdo.

Esas no se consensuaron. El Ministerio mandó como quiso el proyecto. No era un porcentaje muy importante, aunque los temas sí lo eran. Uno de ellos era la responsabilidad del Estado, por ejemplo, que nosotros la habíamos incluido y el Poder Ejecutivo lo sacó para mandarla a una ley especial.

Cuando el proyecto pasó al Legislativo, ahí también se había acor-

el armado de una norma de tanta relevancia, en pleno siglo XXI, hayan sido solo abogados. ¿Fue así?

La gente que nosotros convocamos era toda gente de derecho. Los 109 o 110 del listado eran todos abogados, de todo el país, de todas las generaciones y de todas las ideologías. En algunas materias, las comisiones consultaban gente de la ciencia que correspondía.

Ejemplo: en materia de reproducción humana asistida, la comisión consultó con médicos que se dedican a ello. Las normas sobre contabilidad, sobre comercio, ahí

se consultó con gente que está en el área, la materia.

Pero eran las propias comisiones las que iban consultando a esos sectores.

También se dijo que por la rivalidad Santa Fe - Córdoba, y por el origen santafesino de Lorenzetti, la academia cordobesa fue relegada en su participación.

No. No es así. La academia de Córdoba se opuso al Código, pero no por rivalidad con Lorenzetti, sino porque Córdoba es la cuna de Vélez Sarsfield, y por lo tanto no querían la sustitución de su código. Así de sencillo.

Ha habido juristas cordobeses, que incluso pertenecen a la academia, las nuevas generaciones, que nos ayudaron muchísimo y llevaron adelante partes muy importantes.

No se puede decir: "Córdoba se opuso". Contamos con muy importantes juristas cordobeses que nos apoyaron.

Volvamos a Mendoza. ¿Cómo siguió el estudio cuando usted lo dejó?

Mi marido siguió con su estudio, tuvo un socio, que después fue mi yerno y, lamentablemente, murió. Mi hija, abogada, quedó trabajando con mi marido.

Mi marido ha tratado siempre, mientras yo estuve en la Corte, de

Recomendaciones

¿Qué le recomendaría a una joven abogada? "Hay que mirar bien con quién se casa uno", responde Kemelmajer entre risas.

"La conformación familiar es muy importante para el ejercicio profesional. Hay mujeres que no solamente tienen que luchar contra la discriminación de la sociedad frente a la mujer abogada, sino que tienen un ambiente familiar que no las ayuda, o porque el marido no quiere compartir roles, o porque la minusvalora", profundiza.

ser abogado consultor, prácticamente no litigaba. Mi hija sí.

Cuando mi marido litigaba, incluso mi hija, lo sufrieron mucho, porque los jueces querían demostrar su independencia, y aunque tuvieran razón no se la daban.

¿Qué fue lo más duro de ser jueza?

Como jueza, siempre me he movido dentro de los márgenes de la ley.

La ley es un marco de posibilidades, y uno tiene que estudiar para encontrar, dentro de ese marco, la solución que cree que es la que corresponde conforme a la ley y es la más justa para el caso particular.

Cuando uno no encuentra dentro de ese marco -y cuando digo marco, no digo solamente la ley, digo la Constitución, los tratados de derechos humanos- la solución

que cree justa para el caso, eso es lo más difícil de ser juez.

Una vez llega un caso a la Corte, era una mujer que había entrado en litigio con los hermanos del marido, muerta la suegra, que era la dueña de la casa donde ella vivía.

Esta mujer había perdido a su marido y a su hijo, habían desaparecido los dos. Y después habían sido encontrados muertos.

La mujer, como estaba el expediente con las fechas de muerte de uno y otro, había perdido al marido, al hijo y la casa... No había manera.

Yo le daba vueltas, lloraba.

Jurídicamente tenían razón los hermanos del marido, los cuñados de ella.

Los convoqué a una audiencia de conciliación en la Corte. Hablé con ellos, traté de explicarles,



“La conformación familiar es muy importante para el ejercicio profesional. Hay mujeres que no solamente tienen que luchar contra la discriminación de la sociedad frente a la mujer abogada, sino que tienen un ambiente familiar que no las ayuda, o porque el marido no quiere compartir roles, o porque la minusvalora”.

pero no hubo caso: tuve que sacar la sentencia conforme la ley, no podía hacer otra cosa. Ese fue un caso muy duro.

¿Qué opinión le merece el sistema judicial?

No quiero decir: “No va más”, pero algo parecido.

El sistema no responde a las necesidades de la gente, los tiempos de la justicia no son los de la gente, el mundo va por un lado y nosotros por el otro. Nos seguimos moviendo con cánones que la gente no entiende.

Cuando hicimos el Código Civil y Comercial, uno de los objetivos era hablarle claro a la gente, que entienda. Yo creo que la gente toma el Código y entiende lo que dice.

Ahora, cuando lee una sentencia, no siempre entiende.

Tenemos un sistema lento, los abogados son formados en las universidades para el litigio y el conflicto, no tenemos abogados formados para la conciliación.

No formamos a la gente en la universidad para tratar que el

conflicto sea la última instancia, la formamos para que diga “bueno, si ya te vinieron a ver es porque hay que ir a juicio”.

Este sistema no va más. Hay que hacerle grandes transformaciones a la justicia.

Tenemos que tener un sistema más ágil, desburocratizar la justicia, tener más jueces, menos empleados, más jueces que resuelvan las cosas y con menos papeles. Estamos para solucionar los problemas que tiene la gente, no para agudizarlos.

Se necesita un gran cambio de mentalidad.

Cuando digo que la justicia es un servicio, icómo se enoja la gente! “¡No, la justicia es un poder!”.

Sí, es un poder, estamos de acuerdo, pero cumplimos un servicio público.

Somos un poder del Estado, pero al servicio del público, no para poner piedras en el camino de la gente.

Los jueces se enojan porque dicen que es restarle importancia al

Poder Judicial, que es hacer de esto como si fuéramos algo más de la administración.

Estamos para servir, no para ejercer un poder absurdo. No somos el tirano que está allá dando las órdenes.

El juez está para resolver el conflicto que la gente ha planteado y, en algunos casos, cuando la gente está de acuerdo y viene porque necesita la homologación del fuero, solucionar los problemas, no agudizarlos.

Muchísimos jueces trabajan muchísimo, pero al lado de eso hay gente que no trabaja lo suficiente. Si yo defendiendo al Poder Judicial, lo que tengo que hacer es a ese que no sirve o no trabaja lo suficiente no lo tengo que proteger, lo tengo que sacar, porque si no el que trabaja mucho, está al mismo nivel que el otro.

Por ese que no trabaja hay un desprestigio muy grande.

Hay que levantar el prestigio del Poder Judicial, hay que servirle al público.

Si el Código Procesal dice que son



Suipacha 1111, Buenos Aires

Teléfono: 011 4891-1000

Web: www.bds.com.ar

30 días, son 30, no 31.

Insisto: no es traer más gente, es tener gente con mayor voluntad de servicio; después gente que sepa, porque cuando no sé algo, me tengo que tomar un tiempo muchísimo mayor para estudiar.

El otro día, en Rosario, un juez de familia me regaló un libro que él escribió con sus experiencias en un juzgado de familia. El libro se llama ¿Cuánto tiempo es un tiempito? La frase la pronuncia una niña institucionalizada. “¿Voy a tener una mamá, voy a tener un papá?”, le pregunta. “Sí, sí, ahora tenés que esperar un tiempito, que tenemos que arreglar una cosa en el expediente”, le responde, y la niña le dijo: “¿Cuánto tiempo es un tiempito?”.

El juez tiene que hacer la mejor sentencia posible, sí, pero tiene que hacer muchas sentencias y tiene muchas causas. La sentencia no debería ser un libro, debería ser bien fundada y decir al que pierde el juicio el por qué.

Hay lugar en la Corte Suprema de

Justicia de la Nación...

No estoy en los planes de ningún partido político para llegar a la Corte, y siempre se necesita una postulación de un partido político. No estoy en los planes de ningún partido, entonces la Corte no está en mis planes.

Hace unos años me hablaba del deterioro relativo de la abogacía argentina en comparación con la de otros países de la región, que han crecido y se han fortalecido mucho.

Lo sigo viendo así. Estamos en una posición más o menos como la que vimos la vez pasada. Otros países han incentivado la educación, el perfeccionamiento. A lo mejor en aquella oportunidad mencionamos el caso de Chile, en el que muchos civilistas jóvenes iban a Francia e Italia.

Toda esa gente, cuando ha vuelto a sus países ha provocado una gran renovación.

Hablemos del rol de la mujer en la profesión.

Los tiempos han cambiado

muchísimo.

Cuando me recibí, el número de mujeres no era cuantitativamente significativo, había pocas mujeres abogadas, pero hoy en las facultades de derecho hay más mujeres que hombres. Es una profesión que de alguna manera se está feminizando. Esto no es bueno. No me gusta la feminización de ninguna profesión porque bajan los sueldos, las remuneraciones. Fue lo que pasó con la docencia. La mayoría de las maestras son mujeres, ¿por qué si en la sociedad hay mujeres y hombres? Tenemos que compartir también estos roles.

El rol de la mujer abogado es difícil, porque, insisto, hoy cuantitativamente casi que somos mayoría, y la gente cree que las mujeres están para algunas ramas. Pese a esas dificultades, hoy las mujeres saben luchar contra esos prejuicios y están ocupando cargos de importancia, lo que no significa que haya desaparecido la discriminación ni mucho menos ■



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



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

Datos off shore

A esta altura del partido, nadie duda de que nuestros datos personales cotizan en el mercado. Si una empresa conoce nuestra información ejerce poder sobre nosotros, puede leer nuestros gustos, determinar hábitos de consumo y acercarnos publicidad. Y esa publicidad se paga muy bien. Es por ello que la legislación, en general, presta particular atención a esta nueva fuente de riqueza y al lugar donde se almacenan los datos, ya sea que se trate de servidores locales o extranjeros; en muchos casos, mediante la contratación de servicios de alojamiento en la nube que prestan distintas empresas.

El mes pasado trascendió que el Ministerio de Modernización argentino habría suscripto un acuerdo con Amazon por el cual el Gobierno utilizaría durante un año dos bases de datos de Amazon Web Services (AWS), empresa que proporciona servicio de alojamiento de datos en la nube.

La noticia causó un interesante debate ya que millones de datos acumulados por la administración pública migrarían a servidores de Amazon ubicados en el exterior, poniéndose en consideración si la transferencia en cuestión se encuentra amparada por la ley 25.326, su decreto reglamentario y las disposiciones emanadas de la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales.

Al respecto y como principio general, nuestra legislación establece la prohibición de transferir datos personales a aquellos países que no

proporcionen "niveles de protección adecuados" para el tratamiento de datos. Dichos países han sido definidos por la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales (DNPDP) en base a distintos criterios. Los países de la Unión Europea, entre otros, alcanzan el nivel de protección adecuada. Estados Unidos de Norteamérica, no. Resulta válida la transferencia de datos personales al exterior cuando el titular del dato presta su consentimiento y en los casos de autorregulación mediante cláusulas contractuales que brinden una protección similar a la de nuestra normativa local.



En materia contractual, la DNPDP elaboró la Disposición 60 E/2016 que establece un "contrato tipo" (modelo de contrato de transferencia internacional) que deben respetar aquellos que transfieran datos al exterior. Los responsables de tratamiento de datos que efectúen transferencias a países que no posean legislación adecuada y utilicen contratos que difieran de los modelos aprobados por la Dirección, deben solicitar su aprobación ante dicho organismo.

Estos son los principios que rigen la transferencia de datos *off shore*, y su falta de cumplimiento, en tiempo y forma, determina la ilegitimidad de la transferencia con sanciones aplicables al responsable del tratamiento, ya sea que estemos en presencia de una persona física o jurídica pública o privada. Para tener en cuenta.



EL ESTUDIO JURIDICO BOLIVIANO CON MAYOR RECONOCIMIENTO INTERNACIONAL

<p>CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS EXCELLENCE BOLIVIA 2010 - 2011 - 2013 - 2015</p> <p>Miembros de</p> <p> INTERLAW</p>	<p> CHAMBERS LATIN AMERICA AWARDS 2015</p>	<p> LEGAL 500 TOP TIER</p>	<p> GAR 100</p>	<p> g.risk Selected firm 2014</p>	<p>Distinguen en primer lugar a Moreno Baldivieso por su experiencia y solidez en el asesoramiento legal.</p>	<p>WITHIN THE 100 MOST IMPORTANT INTERNATIONAL ARBITRATION LAW FIRMS IN THE WORLD</p>
---	--	----------------------------	-----------------	-----------------------------------	---	---

La Paz: 591.2.2441600 • Santa Cruz: 591.3.3353515 • Cochabamba: 591.4.4532688 • Tarija: 591.4.6633303 www.emba.com.bo

Cuestión de interés

La importancia del cliente a la hora de diferenciarse.



En cinco páginas de reciente divulgación, la consultora [Altman Weil](#) da una serie de consejos prácticos para intentar diferenciar la propia práctica profesional de una firma de abogados.

En realidad, un cuadro de esa presentación resume todo el planteo y se basa, fundamentalmente, en la relevancia que los diferenciales tienen.

En primer lugar, el ejercicio propone listar una serie de fortalezas que uno o su firma suponga que tiene. Luego, analizar seriamente si eso es real.

Paso siguiente, ver si es verdaderamente un diferencial o es mejor que la propuesta de la competencia, y por último, y no menos importante, tratar de entender con sinceridad si ese diferencial al cliente le importa.

Así, por ejemplo:

FORTALEZA	ES REAL	ES DIFERENTE O MEJOR	LE IMPORTA AL CLIENTE
EXPERIENCIA			
BUENA REPUTACIÓN			
LARGA PRESENCIA EN EL MERCADO			
HONESTIDAD E INTEGRIDAD			
TAMAÑO DE LA FIRMA			
TRABAJAMOS BIEN JUNTO CON NUESTROS CLIENTES			

Sucede que, muchas veces, la fortaleza no es tal, o no marca una diferencia respecto de la competencia o, lo que es peor: al cliente no le importa.

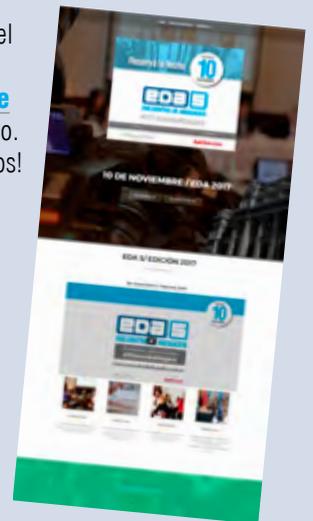
V Encuentro de Abogados

Será con entrevistas públicas.

El 10 de noviembre, organizado por [Artículo Uno](#) y [AUNO Abogados](#), y con el acompañamiento de [Apertura.com](#), se realizará el [V Encuentro de Abogados](#), para analizar los desafíos que presenta el futuro de la profesión.

El evento, que se realizará en el Círculo Italiano de Buenos Aires, consistirá de una serie de entrevistas públicas para abordar los ejes tecnológicos, de negocio, comunicación, marketing, género, sustentabilidad, capital humano y responsabilidad social.

Las entrevistas, al igual que en las ediciones anteriores, serán filmadas y alojadas en el [canal de YouTube](#) del Encuentro. Acompáñenos! No se lo pierda.



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

Digitalizar desde legales

La experiencia de despapelización en Telefónica.



Empezaron con la digitalización. En una segunda oleada, sistematizaron. Ahora están empezando a ponerle inteligencia a los datos que obtuvieron.

Las etapas las cuenta Juan Manuel Haddad, líder del proyecto de transformación digital de Legales de Telefónica, y aclara que eso es

solo en el plano interno, porque la iniciativa implica empezar a interactuar de manera digital también con los organismos públicos.

“Lo interesante es que esto se está haciendo a nivel compañía y lo estamos liderando desde Legales. Legales ha impulsado al resto de las áreas”, enfatiza.

“Nos estamos comunicando con el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), organismo regulador de las telecomunicaciones, de manera digital. Hasta febrero, todo era manual: llegaba una nota y la teníamos que cargar manualmente, contestar y enviar manualmente. Hoy hay una interfaz digital para eso. Hablamos de unas 1000 notas mensuales”, dimensiona.

Para el mes próximo, la expectativa es que todo ese flujo sea en digital, lo que “ahorra tiempo y desgaste”, señala Haddad, y enfatiza en el beneficio del cliente, usuario o consumidor.

“Estamos yendo a una agenda digital, ir a mostrar ese caso de éxito a otros organismos, como Datos Personales y Defensa del Consumidor”, agrega.

ABC

Al momento de volcar la experiencia en otro tipo de organización, el gerente de legales de Telefónica distingue entre aquellas empresas que arrancaron siendo digitales y que, por ende,



desde lo cultural tienen una situación más cómoda, de otras, como Telefónica, analógica, que se debe transformar a digital.

“Tiene que haber un gran compromiso de la dirección, porque esto lleva un presupuesto, un recurso que tenés que asignar. En mi caso, mientras trabajo como abogado también tengo que hacerlo en el proyecto de digitalización. Si no hay un fuerte compromiso desde la dirección es muy difícil hacerlo, porque tenés que mover un montón de piezas”, señala.

Big data, procesos, sistemas, legales, *back office*, regulación, impuestos, son áreas impactadas por la iniciativa e involucradas en ella.

¿Cómo es la interacción con el sector público en los casos en los que llevan la propuesta? “Hay que ir a mostrar cuál es el beneficio para el ciudadano”, responde, y agrega: “El proceso de digitalización, por la digitalización misma, trae un montón de ventajas, pero



Cambio cultural

“La transformación digital del departamento de Legales tiene que ver con el cambio cultural, no tanto de sistemas o de herramientas, sino de hacer un clic en la gente, sobre todo en los equipos”, señala Haddad cuando se le pregunta por el mayor desafío de la digitalización.

el organismo público vela por un bien social, entonces cuando lo planteamos tenemos que ver el beneficio que trae al organismo y al ciudadano”.

Un proyecto que están implementando es el de la contes-tación de oficios de manera automática (o casi). “Hoy recibimos 7.000 oficios. Estamos abriendo un portal para que la Justicia cargue ahí los datos del oficio y nosotros poder darle una respuesta en menos de una hora”, desafía. Ese trámite, idas

y venidas de por medio, lleva unos 5 días (sin contar paros, extravíos y afines).

“Estamos yendo a automatizar todos los procesos del área legal, estamos digitalizándolos al mismo tiempo, algunos con mayor velocidad que otros, pero atacamos todos los procesos, no solo uno. Estamos yendo a que todos los procesos se autogestionen y automaticen, para llevar al abogado a tareas que agreguen valor y evitar las puramente administrativas”, redondea.

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.esead.edu.ar/educacionejecutiva | Tel. 47735825 | info@eseade.edu.ar

¿Cuánto se gana en el Poder Judicial?

Las cifras son altamente competitivas y le ganan, en muchos casos, a las del sector privado.

Con información oficial, pública, [disponible en el sitio web](#) de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, puede hacerse una composición de lugar respecto de los salarios que se manejan en el Poder Judicial (y entender, en algunos casos, el porqué de las fugas de abogados desde y hacia él).

A juzgar por la evolución, en los tribunales se aplican incrementos en junio y octubre de cada año, aunque, en algunos años, también los hay en enero.

Un juez de la Corte recibe según este informe Ar\$ 144.000 mensuales, aunque hay diferencias en función de la antigüedad y otros criterios. El diario La Nación, en cambio, publicaba meses atrás cifras sustancialmente diferentes.

“El sueldo se incrementa a medida que sube la escala jerárquica. Un juez de Cámara Federal con unos 20 años de antigüedad alcanza en promedio los \$ 200.000 en bruto, estimaron fuentes del sector. A su vez, el sueldo de los jueces de la Corte Suprema, en promedio, oscila entre \$ 260.000 y \$ 270.000 en bruto, [según pudo saber LA NACION](#)”.

Un Secretario de Corte, volviendo al informe oficial, orilla los Ar\$ 120.000, lo mismo que el Secretario General de Adminis-

tración. Los peritos están en los Ar\$ 78.000, un Secretario de Cámara en Ar\$ 72.000 y uno de Juzgado, en Ar\$ 67.000.

Los ayudantes, último orejón del escalafón, están, casi, en los Ar\$ 25.000 al mes, siempre de acuerdo con la voz oficial.

Cargo	Total Básico
JUEZ DE LA CORTE SUPREMA	144,511.54
SECRETARIO DE LA CORTE SUPREMA	119,454.55
SECRET GRAL DE ADMINISTRACION	119,454.55
SECRETARIO LETRADO C.SUPREMA	93,776.38
DIRECTOR GENERAL	93,776.38
SUBDIRECTOR GENERAL	78,176.14
DIRECTOR MEDICO	78,176.14
PERITO MEDICO / QUIMICO / CONTADOR / CALIGRAFO	78,176.14
SECRETARIO DE CAMARA	72,524.74
PROSECRETARIO LETRADO	72,524.69
SECRETARIO DE JUZGADO	67,841.26
SECRETARIO CONTABLE	67,841.30
SUBINTENDENTE	67,841.30
SUBSECRETARIO ADMINISTRATIVO	67,841.26
PROSECRETARIO JEFE	57,496.52
JEFE DE DEPARTAMENTO	56,211.74
2DO.JEFE DE DEPARTAMENTO	52,991.33
PROSECRETARIO ADMINISTRATIVO	52,991.36
JEFE DE DESPACHO	45,551.28
OFICIAL MAYOR	39,472.65
OFICIAL	34,420.72
ESCRIBIENTE	30,192.58
ESCRIBIENTE AUXILIAR	26,681.81
AUXILIAR	23,733.87
SUPERVISOR	45,551.28
JEFE DE SECCION	39,472.65
ENCARGADO DE SECCION	34,420.64
OFICIAL DE SERVICIO	30,192.58
MEDIO OFICIAL	27,867.83
AYUDANTE	24,730.24



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:

donacionespc@equidad.org

www.equidad.org

¿Con ganas de más AUNO Abogados?

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

