

*Capítulo II*  
**MÉTODO Y HABILIDADES EN LA RED**

1. *Correspondencia recibida y enviada y diarios del día de hoy*

Si bien este año estoy repetitivo reproduciendo correspondencia amable de ex alumnos y colegas, la verdad es que la reiteración de algunas cuestiones a veces puede ser útil. Con esas aclaraciones previas, va la parte central de un *mail* recibido:

“Gracias también por su aliento para la terminación de la tesina, al principio no parece una tarea sumamente complicada, pero si se quiere hacer con verdadera seriedad, la verdad es que es un trabajo arduo que requiere muchísima dedicación. Bueno... en definitiva como todo lo que en la vida se pretende hacer bien.”

Efectivamente, es sencillo de enunciar pero difícil de realizar. La perseverancia es la única solución.

[...]

De paso comento algunas cosas interesantes en los diarios de hoy: Un libro de JOHN RIDGEN titulado *Einstein 1905: The Standard of Greatness*, comentado en el *New York Times* y reproducido en el *Buenos Aires Herald* de hoy jueves 3 de marzo, p. 11: Vincula la teoría de la relatividad del tiempo y del espacio, a un siglo de formulada por EINSTEIN en 1905, con la perseverancia de lo que el comentarista llama *communists and fundamentalists* en criticar dicha relatividad, desde que fue enunciada en 1905: Ellos prefieren verdades absolutas y denigran a quienes no piensan así como “relativistas.” (THOMAS OLIPHANT, *Einstein's century*.) Es algo parecido a la palabra “neoliberal,” forma actual de denostar una corriente de pensamiento económico, que recuerda a la de “burgués” que hacían los viejos comunistas.

[...]

Hablando de neoliberales o librepensadores, el artículo de JAMES NEILSON en el mismo diario *People power to the rescue* debiera ser leído por toda persona que

esté en contra de BUSH, USA o la invasión a Irak: No les gustará, pero debiera hacerles pensar. Si no son capaces de leer una opinión adversa a lo que sienten como justo en el corazón, no son librepensadores.

[...]

En castellano, un artículo de ROSENDO FRAGA titulado “La candidatura del MERCOSUR a la dirección de la OMC,” *El Cronista*, 3-III-05, p. 12, debe ser leído para entender un poco más del mundo en el cual estamos. La propuesta final es menos importante que la descripción que hace de la realidad mundial actual en materia de comercio. Nadie que se precie de ver la realidad debiera desconocerlo, aunque no todos sacarán las mismas conclusiones. En cualquier caso y contrariamente al pesimismo que a veces se me adjudica, brinda un interesante panorama optimista. Yo también leo a aquellos con cuya visión no necesariamente concuerdo.

[...]

Ya estaba cerrando este *mail* cuando me pareció pertinente agregar una parte de un *mail* que yo estoy enviando a un amigo mío, que no está en este listado. Ocurre que le comenté una decisión que estaba por tomar en materia de bonos en *default* (simplemente vender) y me dijo que no estaría tan seguro de ello y me dio algunas alternativas. Con ello acerté y se lo agradecí. Cuando me dijo que en verdad no me aconsejó y la decisión había sido mía, le escribí lo siguiente:

“[...] el riesgo que asumiste al darme una opinión sobre algo tan opinable, solamente los verdaderos amigos lo hacen. Por supuesto que si el otro es recíprocamente amigo, como lo soy yo, jamás se me hubiera ocurrido culpar al otro por una opinión. Aunque es cierto que conozco muchas personas que piden opinión y después se enojan cuando se la dan. Quedan en la categoría de ex amigos, por propia determinación, pues con amigos como esos, ¿quién necesita enemigos?”

“En todo caso tu opinión fue justa, porque opinaste que yo debía pensar, no guiarme por el simple hartazgo. Ese consejo fue de oro, lo seguí concienzudamente y hasta ahora me dio resultado. En todo caso si me equivoco será por haber pensado mal, haber calculado mal, etc. Y como me dijo ALBERTO RAMÓN REAL una semana antes de morir, ante una consulta mía, «Agustín, cuando uno llega al final de la vida, de lo único que no se arrepiente es de lo que hizo con convicción.» Al hacerme pensar, me hiciste obrar con convicción (tanta como se puede tener en materia tan volátil como gobierno y mercado) y quedé muy satisfecho con haber obrado con tanta racionalidad como podía: Esa fue tu enorme ayuda y por ella te estoy profundamente agradecido.”

[...]

A otro colega que pedía opinión sobre un trabajo, le adelanté lo siguiente:

“He separado en el estudio, para que Ud. las mande buscar cuando le resulte cómodo, algunas publicaciones que le pueden resultar no solamente útiles sino quizás necesarias, dependiendo del criterio que adopte al respecto.”

“En primer lugar se trata, muy particularmente, de un libro de NIETO con mis notas, denominado *Las limitaciones del conocimiento jurídico*, en que se hace una fuerte crítica a los trabajos que sustancialmente contraponen opiniones de autores.”

[...]

“Por otra parte, no me parece bueno empezar con temas que se supone son conocidos por todos, como la antiquísima jurisprudencia francesa [...]. Eso ya no resulta útil aprenderlo ni, menos, recordarlo: Sobre eso verá algunas reflexiones muy importantes en NIETO. Le adjunto aquí también copia de una nota a fallo que publiqué en noviembre del año pasado, titulada «¿Puede la Corte Suprema de Justicia de la Nación restituir la seguridad jurídica al país?» En una de sus notas hay una cita de SÉNECA sobre los libros de DÍDIMO; la misma frase está en NIETO, citada de un tercero.

El artículo referido de halla ahora en *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*, t. 7, MARCELO A. BRUNO DOS SANTOS (dir.), *El derecho administrativo en la práctica*, Buenos Aires, FDA, 2013, cap. XI, pp. 165 a 187, [http://gordillo.com/pdf\\_tomo7/capitulo11.pdf](http://gordillo.com/pdf_tomo7/capitulo11.pdf).

“La información reiterada en una publicación no le hace bien al autor, pues cualquier lector medianamente informado saltará su lectura. Si bien es el estilo de muchos profesores universitarios en los trabajos cuya lectura indican a los alumnos, lo cierto es que existiendo múltiples fuentes de información no parece muy justificado recopilarla una vez más. Lo que interesan son las ideas o el discurso del texto, no las fuentes que se recuerdan. No se puede ignorar las fuentes, desde luego, pero la cuestión es cómo trabajarlas. Ud. debe haber recibido, pues está en mi lista «Gordillo2005,» un trabajo que he enviado hace tiempo con las recomendaciones que hago a los autores desde mi lugar a cargo del *Suplemento de Derecho Administrativo* en la revista *La Ley*, y a los participantes en los cursos de postgrado donde dicto clases sobre método. El trabajo se denomina «Cómo hacer una nota a fallo,» pero es adaptable a cualquier tipo de publicación jurídica.

“No obstante estas salvedades iniciales de un primer vistazo, por supuesto que lo voy a leer como le adelanté, pero me parece indispensable que Ud. realice las lecturas metodológicas que le indiqué, con miras a reestructurar el trabajo con la misma información que ya tiene, pero dispuesta de otra manera. En esas lecturas verá cómo, sin perjuicio de que continuaremos con este intercambio avanzando sobre los detalles.”

[...]

2. *Correo electrónico a* EDUARDO GARCÍA DE ENTERRÍA y TOMÁS RAMÓN FERNÁNDEZ *sobre la edición argentina del* Curso de Derecho Administrativo

Queridos amigos:

Les agradezco, además del extraordinario honor de permitir que sea yo quien haga estas reflexiones para el derecho argentino a propósito de vuestra magna obra, la fina gentileza adicional de absteneros de darme sugerencias de cambio.

Imagino que las diferencias de fondo y de forma sobre todo o casi todo han de haber superado lo razonable en cuanto a posibilidades de observaciones o sugerencias.

Ocurre que nuestra realidad es muy lacerante. Ahora el país empieza a recuperarse, pero no los individuos que han quedado sumidos en la pobreza o la indigencia, a niveles que el país nunca tuvo antes del 2002.

Por supuesto, como en toda la historia, quienes estábamos mejor continuamos mejor aún. Es la lógica implacable del “círculo vicioso de la pobreza” y del “círculo vicioso de la riqueza,” que se da tanto a nivel de países como internamente en cada una de las sociedades. Cuanto más atrasado es un país, mayor es la diferencia de clases sociales. Estar en el medio y verificar cómo uno está mejor cuando otros están peor es todo un dilema de conciencia, imposible de resolver sin gestos heroicos, que a esta altura de la vida, bueno es reconocerlo, ya no tientan.

No queda sino refugiarse en estudiar, aprender, escribir, pensar, viajar. Ya que no logramos modificar la realidad, tratemos al menos de ser elementos útiles de la sociedad.

Inicié estos comentarios sin un plan definido. Los primeros capítulos me fueron relativamente fácil de comentar: Leía vuestro capítulo, uno por vez, en orden y escribía mi borrador de dos páginas. A partir de allí tuve un parate, no producto de la obra, sino de verificar el camino que estaban tomando mis comentarios. Me costó mucho superar esa inhibición y poder concluir con mi parte de comentarios. Tuve también casos difíciles como el relativo a los contratos administrativos, que los “resolví” con remisión bibliográfica, nada más; algunos capítulos donde la temática de un capítulo vuestro continuaba en el siguiente, me quedé con mis dos páginas al primero de esos capítulos, señalando en el segundo solamente una remisión a la hoja del comentario anterior. Idealmente debiera haber hecho otra cosa, pero así es como me salió.

Al final, con ayuda de muchos, he logrado, creo, darle unidad a mis comentarios. Así como quedaron son un muestreo de grandes problemas irresueltos del derecho administrativo argentino. El balance empírico es malo, decepcionante, a pesar de todos los esfuerzos que uno pueda haber hecho y sin duda seguirá haciendo.

Vuestra obra es magnífica, debo reiterarlo una vez más. Logra no solamente llevar por doquier el espíritu de cambio sino también el indispensable contexto e

historia de los problemas. Creo que aún cuando los argentinos y latinoamericanos no conocemos la historia de estos dos siglos de derecho administrativo español, de todos modos el método de análisis y la pujanza del enfoque, son un faro que nos continuará guiando por muchísimo tiempo, ciertamente más que el tiempo de nuestras vidas.

El libro de NIETO con mis comentarios me ha permitido enfatizar mucho la comparación, que siempre hace pensar y es por ello enriquecedora. Creo que ahora, con el renovado empuje de haber leído en profundidad y con detenimiento y renovada admiración vuestra obra, me encontraré en mejor situación de hacer lo mismo, llevar a pensar con la comparación. Haré todo lo posible por seguir promoviendo y divulgando la reflexión sobre vuestra obra en América Latina, aunque ciertamente no lo precisa. Sí precisa que tratemos de hacer realidad algo de lo mucho que vuestras ideas preconizan y que nuestras realidades están tan lejos de conseguir.

Les quedo pues reconocido múltiplemente, por el honor y el afecto de esta distinción que me han conferido, por la posibilidad de reflexionar en clave de vuestro pensamiento acerca de los innúmeros problemas irresueltos de nuestro derecho y nuestra práctica política, administrativa, legislativa, jurisprudencial, social.

He salido espiritualmente enriquecido de esta experiencia. Se los agradezco también.

El autor hizo una presentación de GARCÍA DE ENTERRÍA para la entrega del doctorado *honoris causa* de la UBA, luego utilizada, a pedido del propio GARCÍA DE ENTERRÍA, como prólogo a su libro *Conferencias de Argentina*, que se reproduce en la sección V, p. P-37 / 737.

### 3. Una buena síntesis de normas de protocolo online

El Dr. GUILLERMO FERRARI ha tenido a bien enviarme copia de un breve artículo (diario *Clarín*, 7-V-02) sobre reglas de comunicación en *e-mail*, que me pareció de interés.

#### “PROTOCOLO ONLINE

“Respete las reglas de “netiqueta.” Los buenos modales también se aprecian en *Internet*.

“No por anárquica, anónima y expansiva, la red de redes carece de normas de protocolo. Todo lo contrario. Basado en la practicidad, el decálogo universal de los buenos modales digitales apunta, justamente, a preservar el espíritu de *Internet*, donde difundir datos de terceros y escatimar información son rasgos de mala educación. Y ser claro para expresarse y tolerar los errores de tipeo, ejemplos de buena conducta virtual. A ver...

“Por PABLO STROZZA. De la Redacción de Clarín.com.

“Mientras que, en la mesa, las normas de buenos modales debutaron en el siglo XV de la mano de la realeza europea, la “netiqueta” empezó a imperar en los últimos años, cuando, alterados por las mismas incivilizadas conductas de un creciente número de navegantes, un grupo de usuarios de *Internet* empezó a bocetar una especie de manual no escrito de buenos modales para impulsar la feliz convivencia en el ciberespacio.

“Claro está que la «netiqueta» no llegó para complicarnos la existencia con pretenciosas cuestiones de estatus sino, en todo caso, a impulsar la practicidad, un «bien» cada vez más necesario en la red. Así lo explicita la regla madre del decálogo, que reza: «No moleste al prójimo.» (Léase, el destinatario de nuestros *e-mails* o mensajes instantáneos.) Las principales propulsoras de este curioso fenómeno son dos mujeres. Y, si de aventurarse al mundo de la «netiqueta» (castellanización del neologismo inglés «netiquette») se trata, la página inicial es [www.albion.com/netiquette/index.html](http://www.albion.com/netiquette/index.html).

“Desde allí, se puede acceder a la edición online del libro «Netiquette,» escrito por la estadounidense VIRGINIA SHEA, considerada por los entendidos «la gurú de los buenos modales *online*.» En el mismo rumbo, la página <http://ns1.fau.edu/netiquette/net/spanish.txt> ofrece una traducción al español de «La red: Guía del usuario y netiqueta,» redactada por ARLENE H. RINALDI, quien trabaja en el Departamento de Sistemas de la Universidad del Atlántico de Florida, Estados Unidos, ([www.fau.edu/](http://www.fau.edu/)). Aquí, entonces, un decálogo condensado de las cada vez más difundidas normas de buena conducta en *Internet*.

“1) *Actúe en la red de la misma forma que en su vida cotidiana.*

“A nadie le gusta llegar al kiosco y que no lo saluden. Y lo mismo ocurre en la red: Si inicia una conversación por *chat* o por mensajero instantáneo, el saludo (al empezar y al terminar) es más que una formalidad. La regla también vale para el *e-mail*. En *Internet*, igual que en la vida real, la cortesía jamás será *démodée*.

“2) *No divulgue datos ajenos sin permiso.*

“El *e-mail* es maravilloso: Un único mensaje basta para no tener que realizar decenas de llamados telefónicos para, por ejemplo, invitar a un cumpleaños. Sin embargo, eso no implica que todos sus invitados quieran que su dirección electrónica circule «desnuda» por culpa suya. Disponible en casi todos los programas de correo electrónico, la función copia oculta («CCO» o «BCC») elimina el problema y permite eludir el modo «Con Copia» («CC»), que en ciertas ocasiones es, cuanto menos, imprudente. Esta misma regla es también aplicable a los «spams» (correos electrónicos no deseados que suelen contener publicidad) o a las siempre molestas cadenas de *mails*.

“3) *No abuse de los «emoticones.»*

“El «emotición» es una clase de jeroglífico muy utilizado en *Internet* para demostrar emociones. Incluso, hay quienes han construido con ellos cuasilenguajes comunes. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los usuarios conocen sus significados y, también, que a muchos otros (sobre todo en el ámbito laboral), les molesta recibirlos, ya que prefieren las palabras (o los llamados telefónicos) a los signos.

“4) *No escriba e-mails ni chatee exclusivamente en mayúsculas.*

“Por más redundante que parezca, no está de más recordar que, para la etiqueta virtual, escribir todo en letras mayúsculas equivale a gritar en el mundo real. Por lo tanto, salvo que esté realmente enojado con quien está chateando o con el receptor de su mail, no abuse de las «altas.»

“5) *No reemplace el «cara a cara» por un e-mail o una sesión de chat.*

“Si bien es cierto que el correo electrónico acorta las distancias, hay cuestiones que se resuelven mejor en un encuentro cara a cara. Por ejemplo, enviar un *mail* a su jefe para pedirle un día franco porque «es más cómodo» es un auténtico disparate y un rasgo de mala educación. Para resolver cuestiones por el estilo, la charla es y será el canal de comunicación adecuado.

“6) *No envíe archivos adjuntos «muy pesados.»*

“La capacidad de las cuentas de correo electrónico va en aumento y, con ello, son cada vez más los usuarios de *Internet* que usan el correo electrónico para enviar pesadísimos archivos de audio y/o de video. Muchas veces, el despachante no tiene en cuenta que el *software* de la PC del remitente puede no ser el mismo que el del destinatario, por lo que ese video «maravilloso» se convierte en una pila de códigos fuente sin sentido. Un auténtico bodrio, aún sin estimar la pérdida del tiempo empeñado...

“7) *Sea benévolo con los errores ajenos.*

“En *Internet*, todos hemos sido, alguna vez, principiantes. Por lo tanto, si nuestro novato interlocutor comete una torpeza, no lo castigue ni lo descalifique. Hágale notar su falta en privado y no se olvide que es muy probable que, algún tiempo atrás, usted mismo haya cometido el mismo, idéntico, error.

“8) *No suba (ni recomiende sin avisar) páginas muy pesadas.*

“Las fotos grandes y de buena definición lucen, qué duda cabe, mucho mejor. Pero también está claro que no todas las personas que navegan en *Internet* disponen de la misma velocidad de conexión. Entonces, lo que a algunos les lleva unos pocos segundos bajar, a otros los interna en un suplicio que parece eterno. Evite torturar a los demás.

“9) *Sea claro en las «listas de discusión.»*

“Aquellos que comparten una misma obsesión, suelen anotarse en las llamadas «listas de discusión,» donde comparten ideas e intercambian información sobre el objeto o sujeto en cuestión. Si usted es aficionado (o piensa serlo) a esta práctica, tenga en cuenta que esas listas reúnen a gente de todo el mundo. No asuma, entonces, que sus referencias culturales serán comprendidas por todos y, si no puede evitarlas, explíquelas. Es preferible ser obvio que críptico.

“10) *Comparta los resultados obtenidos en sus investigaciones.*

“El crecimiento de *Internet* se debió, básicamente, a que cientos de científicos de todo el mundo intercambiaron información para multiplicar y mejorar los resultados de sus investigaciones. De allí se deriva que el compartir información sea considerado un signo de cortesía virtual, sobre todo entre aquellos usuarios suscriptos a los grupos de investigación virtual. Las razones son evidentes: Enriquece la discusión y democratiza la información.

“Tener en cuenta estas reglas protocolares ayudará al usuario de la red a aprovechar mejor el tiempo que «vive» en *Internet*. Y, por qué no decirlo, a qué nuestras cuentas telefónicas sean un poco menos aterradoras...”

#### 4. *Carta a alumnos de El método en derecho*

Una alumna de *El Método* 2004, que todavía no aprobó el curso pues no pudo hacer los trabajos, se queja en un *mail* amable, es cierto, de las habilidades organizacionales y eficacia de la secretaria de mi estudio. Si estuviera cursando “Habilidades” le diría que esa queja no es una conducta hábil, pues los *mails* son leídos precisamente por aquellos que son objeto de la crítica, con lo cual no parece la mejor táctica de relaciones públicas.

Además contraviene la regla elemental que da SAUVY en su libro sobre la burocracia, que cito en *La administración paralela*, de encontrar la pequeña manecilla con la cual mover el aparato. La secretaria de alguien de quien uno quiere obtener algo desempeña a ese efecto un rol fundamental, el de hacerle recordar al destinatario final que está pendiente de respuesta alguna cosa. Para ello hay que ganarse su buen trato, tratarla bien, para poder lograr que con su ayuda el objetivo deseado por uno respecto de aquel para quien ella trabaja, se pueda materializar. Desde luego, no es suficiente con mandar un *mail*, hay que hablar por teléfono también cuando el *mail* no da resultado. Así es con la administración pública, que es el rol que yo desempeño con estos cursos. Claro que si se trata de un cliente mío los roles se invierten: Allí somos nosotros los que insistimos, hablamos con la secretaria del otro, llamamos por teléfono para avisar que va o fue un *mail*, etc.

En segundo lugar, aunque ahora creo estar ahora en la buena senda en la organización del estudio, lo cierto es que hubo varios recambios voluntarios de

personas que trabajaban en el estudio. La misma queja que tienen los cursantes, sobre el a su juicio exagerado detalle de exigir que no haya errores, se darán cuenta que incide mucho más en el trabajo del estudio. Es simplemente acostumbrarse a hacer las cosas bien, cuando se puede. Algo a lo que no estamos acostumbrados los argentinos: Nos parece un exceso que nos pidan que un escrito no tenga errores.

Además, cabe ponderar que en el estudio hay demasiado trabajo y las compensaciones no son precisamente las mejores. Además de llevar mis declaraciones de IVA y múltiples otras tareas tributarias, tienen que atender trabajo de la Fundación, del suplemento de *La Ley*, de la coordinación de la actualización de mi tratado y otros trabajos míos, de la edición de los suplementos de los seminarios, recibir y enviar los *mails*, clasificarlos (mil por año, aproximadamente), etc. La carga del impulso procesal es de los administrados, como lo explico en *La administración paralela* y también en el capítulo sobre los principios generales del procedimiento administrativo en el tomo 2. Como siempre, se trata de la clásica dificultad de lograr concatenar las lecturas con la *praxis*. Hasta que la *praxis* no recoja la lectura, todavía estamos en el camino.

*La administración paralela*, en *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*, t. 6, *El método en derecho - La administración paralela*, Buenos Aires, FDA, 2012, Libro II, <http://gordillo.com/tomo6.html>.

“El procedimiento administrativo. Concepto y principios generales,” en *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*, t. 2, *La defensa del usuario y del administrado*, Buenos Aires, FDA, 2009, 9ª ed., cap. IX, [http://gordillo.com/pdf\\_tomo2/capitulo9.pdf](http://gordillo.com/pdf_tomo2/capitulo9.pdf). El tema se continúa en “El procedimiento administrativo en la práctica,” reproducido en el t. 7, cap. XVII, pp. 289-319.

[...]

### 5. *Un resumen de método de un ex alumno de 1998*

Empiezo el año enviando copia parcial de un *mail* que recibí. Me parece interesante como recordatorio del contenido de mis cursos de *El método*, aunque quizás yo no usaría algún adjetivo como el de un cierto desprecio a la norma, no porque sea en rigor estrictamente inexacto, sino porque no hace a las buenas relaciones públicas de un profesor de derecho.

La parte pertinente del *mail* que recibí dice así:

“... empecé a asumir sin espasmos que la verdad no es más que una conjetura provisoria que va mutando, como mutan los hechos. Merced a sus consejos, empecé a analizar con más cuidado la razonabilidad de un acto, y a entrenarme en saber ver los hechos, el sustento fáctico y el contexto externo de los actos. Fue tal la preponderancia que empecé a darle a los hechos que muchas veces, para no incurrir en error metodológico, directamente soslayaba el texto normativo que se suponía que era aplicable al caso. Mis primeras conclusiones del problema jurídico las extraía de un análisis minucioso de los hechos confrontado al texto

constitucional, operación que, por sí sola, estaba implicando la adhesión a una determinada filosofía jurídica. El texto de la norma lo leería después para verificar si coincidía o no con la solución propuesta. Es sorprendente como se abre el arco de matices y posibilidades para resolver un caso cuando se tiene cierto desdén por la norma (principalmente porque muchas veces éstas son inconstitucionales).”

### 6. *Haga el doctorado*

Queridos amigos: En mi caso particular me recibí en 1959 y me doctoré en 1960. Como se advierte, era más fácil entonces. Con el correr de los años el número de doctores de derecho de la UBA ha tenido un ínfimo crecimiento. Sin embargo, cada vez más se va exigiendo, normativa y empíricamente, el título máximo. Algunos hablan de una posible maestría que se podría organizar, otros hacen maestrías en otras universidades, otros la especialización en la UBA. (Programada para tres años, suele llevar cinco o más años terminarla.)

Me parece que el mayor obstáculo empírico de los aspirantes al doctorado es hacer la tesis, aunque se los exima de cursar materias del doctorado. No creo que haga falta hacer una maestría (opinión personal) pero me parece que va a resultar decisivo, en los años que seguirán, tener el título máximo de la UBA. No creo que sea una salida real tener un título de doctorado de otra universidad con menor nivel de exigencia.

Luego de observar empíricamente las dificultades reales, a través de mi desempeño en los últimos diez años en la Comisión de Doctorado de Derecho de la UBA (que integré anteriormente al menos en dos oportunidades, con distintas composiciones), he llegado a la conclusión personal que lo que más falta hacer es un seguimiento estricto de la preparación de la tesis. Cuando he sido director de tesis la falta de una obligación horaria formal ha significado que el trabajo se eterniza porque se lo pospone ante otras tareas más urgentes, hasta que finalmente se vence el plazo máximo (seis años totales desde la inscripción, con opción a una única prórroga de dos años más).

Lo urgente precede así a lo importante hasta que lo importante se transforma no en urgente sino en imposible de hecho.

[...]

### 7. *Sobre las glosas al libro de ALEJANDRO NIETO I*

En una de las series que sigo, uno de los personajes pregunta por *e-mail*, *Hey, Are you there?* Estoy recibiendo *e-mails* en que me piden los “reinstale” porque no reciben nada mío hace tiempo, o preguntando por mi salud. Les agradezco a todos. *I'm here*. Estoy bien, lo que casi suena obsceno. Pero no tengo nada para contar, ni bueno ni malo, que no haya recibido amplia difusión periodística.

En todo caso y para romper el silencio, les mando copia autorizada por el autor a estos únicos y exclusivos fines, del librito de ALEJANDRO NIETO GARCÍA, *Sobre los límites del conocimiento jurídico*. Lo he leído más de media docena de veces, con voracidad y cuidado. No estoy de acuerdo en algunas cosas, o en el modo de decir algunas cosas, y le propuse a NIETO hacerle unas glosas o comentarios con ese contenido crítico, recordando de algún modo su libro de contrapunto con TOMÁS RAMÓN FERNÁNDEZ, *Del derecho y del revés*. NIETO ha tenido la generosidad de aceptarlo y combinamos en que yo haría notas a su texto que irían todas juntas al final. Le he propuesto que haga una réplica a mis divergencias y me ha dicho que piensa dejar el original suyo y la crítica mía sin respuesta suya, para hacerlo más atractivo y dejar la idea de discusión abierta. Lo pinta de cuerpo entero. Obviamente mi aprecio y admiración por él se agigantan con esta muestra de su generosidad y sencillez en quien tiene una de las mentes más originales de la historia del derecho, coincidamos o no con él.

El librito se publicaría en los próximos meses por editorial Trotta de España; hemos hablado con el editor y está de acuerdo. Pero como el mismo NIETO ha dicho, primero hay que matar el oso antes de vender la piel; o sea, debo todavía escribir mi parte. Cuento todo esto a sugerencia de él mismo, aunque con el oso todavía caminando.

#### 8. *Sobre las glosas al libro de ALEJANDRO NIETO II*

Aquí les acompaño mi proyecto de glosas al trabajo de NIETO. La numeración interna corresponde al lugar de su texto donde he propuesto que se haga la llamada. Como se puede leer de corrido creo que no tiene mucha importancia señalar a qué punto específico me refiero, en todo caso lo encontrarán de inmediato repasando la lectura de su propio libro, pues he puesto a mis glosas títulos casi siempre iguales o análogos a los suyos que en cada caso comento.

[...]

#### 9. *Atención, memoria y lecturas flojas*

En *Clarín* de hoy, p. 34, salió un artículo del cual transcribo la parte que me parece útil y acertada. De ella resulta una información más: Que el proceso intelectual de selección de la lectura determina la memoria. Otra explicación, alternativa, es que la atención que uno presta a la lectura cuando decide si va leer o no, es lo que fija lo leído en la memoria. En todo caso, que no vale la pena leer trabajos flojos porque no se registran en la memoria y que no se debe leer sin estar evaluando simultáneamente si vale la pena hacer esa lectura.

Por supuesto, todo esto son hipótesis, el cerebro sigue siendo lo que menos conocemos a pesar de ser lo que más necesitamos.

Ojalá les sirva el dato. A mí me ha servido y me sirve. Lo pienso aplicar con más rigor en el futuro,

“Ciencia: Investigación en los Estados Unidos

“Explican cuál es el mecanismo de selección de la memoria

“Es una función neuronal que controla la información que se almacena. *Dicen que tener más memoria no está relacionado con la capacidad de recordar muchas cosas sino con la de seleccionar la relevante.*

“Mariana Iglesias.

“miglesias@clarin.com

“La memoria visual a corto plazo es bastante limitada: a pesar de los numerosos objetos que rodean al hombre, *su capacidad le permite recordar sólo unos pocos. Por eso, cuantos menos objetos irrelevantes se tengan en cuenta, mayor será la capacidad de recordar las cosas realmente importantes.* A esa conclusión llegó un grupo de expertos de la Universidad de Oregón, Estados Unidos.

“La investigación se publica en la prestigiosa revista *Nature* porque es la primera vez que se establece cuál es el mecanismo de selección de la memoria. Y al contrario de lo que se creía, *tener más memoria no está relacionado con la capacidad de recordar la mayor cantidad de cosas posibles sino con la capacidad de seleccionar qué es lo importante y desechar los datos o la información que no vale la pena.*

“Los investigadores hablan de *bouncer* («rebotador» o «rechazador») para explicar en forma simple cómo funciona este mecanismo neuronal que controla la información que se almacena o no. Luego de analizar el comportamiento neuronal, aseguraron que esto ayudará a tratamientos para mejorar la memoria, combatir el déficit de atención cognitiva y hasta la esquizofrenia.”

(Comentario mío: ¿No sintieron muchas veces la sensación de que algo les «rebota» en la cabeza, que no entra? Pues aquí está explicado, es así nomás. O sea que no hay que insistir con lo que rebota, sino dejarlo rebotado de una vez y para siempre. Si rebota, es que para nuestro cerebro no vale la pena: Hagámosle caso.)

“EDWARD VOGEL y sus colegas del departamento de Neurociencia Cognitiva de la Universidad de Oregón mostraron a un grupo de estudiantes unos puntos coloreados de una pantalla. Y compararon la habilidad de recordar lo que habían visto con y sin otros puntos coloreados colocados para distraer. Grabaron y analizaron la actividad cerebral de cada uno. De esta manera, se descubrió *que los que habían grabado en su mente los objetos irrelevantes tenían menor capacidad para recordar los que sí debían.*

“Además, descubrieron que esta eficiencia al momento de seleccionar *qué información se debe recordar y cuál no vale la pena* varía de una persona a otra,

y que la memoria visual es una buena herramienta para predecir la capacidad de filtrar de cada uno.

“«Creíamos que los que tienen gran capacidad de memoria visual podían almacenar mayor información, pero ahora sabemos que lo más importante en realidad es este mecanismo neuronal relacionado con la capacidad de discernir y controlar qué cosas deben recordarse,» explicó VOGEL.

“La percepción visual se refleja en la activación del hemisferio contralateral (un estímulo izquierdo activa el hemisferio derecho y viceversa). Lo que midió VOGEL es la variación de esa activación en el hemisferio correspondiente de acuerdo *al número de estímulos que el individuo percibía en un momento dado. Los que más variaciones registraban, eran los que mayor dispersión mostraron, lo que les dificultaba memorizar.*

“Los hallazgos tiran abajo la idea de que la capacidad de la memoria sólo depende de la cantidad de información que puede guardar la mente al mismo tiempo. Este giro en el concepto de memoria tiene varias implicancias: Desde desarrollar mecanismos más efectivos para optimizar la memoria hasta mejorar los diagnósticos y tratamientos del trastorno de déficit de atención.”

[...]

“Según el investigador, las diferencias individuales en la capacidad de memoria no reflejan sólo la variabilidad del espacio del almacenaje sino *la eficacia con la que cada persona asigna ese espacio disponible.*

“Ciencia: Opinión de un especialista del Hospital Italiano

“Según ANGEL GOLIMSTOK, jefe de la sección Trastornos de Memoria y Conducta del Hospital Italiano [...] *Cuanto más focos simultáneos o lo que es igual, cuanto más difusa y abarcativa es nuestra atención, menor eficiencia en grabar información.*”

[...]

“*Este experimento es muy novedoso en cuanto a que por primera vez hay evidencia de algo que ya sabíamos o presumíamos, y es que a mayor cantidad de información registrada simultáneamente sin categorización entre prioritaria e irrelevante, menor posibilidad de almacenar correctamente en nuestra memoria los datos que deben ser el blanco de nuestra captación*”, opinó.

“La mejor forma de conectar las dos memorias es dirigir la atención hacia los significados importantes.”

[...]

“Por eso, la memoria debe funcionar como un sistema que se construye y no al azar. Para mejorar su rendimiento hay que educar a la mente: *Olvidar lo que no sirve y reaprender continuamente.*”

### 10. *Un hospital en la justicia (fallos de interés)*

Con sensible demora, imputable a mí mismo, cumplo en distribuir un interesantísimo fallo de primera y segunda instancia en materia de un intento judicial de hacer funcionar un hospital. Me lo envió el Dr. ANDRÉS BARBIERI, a quien le he pedido me haga una nota al fallo.

Vale la pena leerlo, es una radiografía del país.

Adj: Tribunal en lo Criminal n° 3 de 1ª instancia de Mar del Plata, 4 de junio; Cámara de Apelaciones idem, 7 de agosto.

### 11. *Estado Supranacional*

#### 11.1. *Los proyectos en danza*

El proyecto de ley internacional de quiebra de los Estados está progresando pero compete con él un proyecto de *class action internacional* de los acreedores de Estados en *default*, a tramitar en los tribunales de Nueva York por los tenedores de títulos, con efectos vinculantes universales para todo tenedor de títulos y para el deudor. Mientras tanto estamos próximos a entrar en *cross-default* con todos los organismos internacionales de crédito, si no pagamos al Banco Mundial.

#### 11.2. *Otra propuesta*

En la búsqueda de nuevas soluciones internacionales estoy trabajando con un borrador que eventualmente presentaré en Europa, en círculos académicos, en el primer trimestre del 2003. Me gustaría conocer vuestras reacciones en este último trimestre de 2002, para ver si seguir adelante con el proyecto o modificarlo en algún sentido. Por supuesto, es solamente un primer borrador al que le falta todo tipo de pulimento. Es sólo para plantear la idea y ver vuestra primera reacción ante ella, si les interesa.

Aclaro pues que acá no estoy en rigor publicando nada, sino distribuyendo un proyecto entre amigos. Por eso lo estoy escribiendo en inglés. A algunos les servirá al menos para practicar la lengua. Los del grupo de inglés casi se puede decir que debieran leerlo y mandarme algunas reacciones, aunque sea en castellano. No estoy muy contento de la propuesta, hubiera preferido un país mejor, pero ya estoy entrando en virtual estado de desesperación por nuestra falta de salidas visibles.

Espero vuestros comentarios, aún en castellano. La explicación de por qué la versión en inglés está dada más arriba. Son estos tiempos tan malos que ya parece un detalle. A veces digo con un dejo de nostalgia a mis amigos, y con mucho de humor negro: Recordemos siempre estos momentos en que todavía podemos hablar en castellano, porque con el tiempo el inglés será obligatorio...

12. *Segundo seminario* El derecho administrativo de la emergencia, II. *El libro de NIETO. Noticias varias*

El 3 de diciembre hacemos el tercer seminario del año, del cual acompaño la programación. Hemos hecho algunos cambios de último momento que espero cuenten con vuestra aprobación.

El primero, de carácter material, constituye un incentivo económico-cultural para asistir a este seminario en una época que obviamente no es lo más propicia, aunque ya contamos con sesenta inscriptos.

Para esa fecha habrá hecho su aparición la edición del libro *El derecho administrativo de la emergencia, II* correspondiente al seminario inmediatamente anterior. Hemos resuelto, visto el poco tiempo que transcurre entre el seminario y la publicación del libro, que podemos mejor emplear los recursos necesarios para esta tarea distribuyendo en ocasión del seminario III, en lugar de las exposiciones de los oradores de ese día, el libro publicado del II, que tendrá alrededor de 300 ps. Obviamente el libro será entregado gratuitamente como parte de la documentación del Seminario, en lugar de la fotocopia de las exposiciones de ese día. ¡A inscribirse pues!

Contribuye a esto que en el seminario II se han tratado algunos temas que tienen su natural desarrollo y continuación en el III. Entre ellas el terma eléctrico, que trató el Dr. FERNANDO BUZZO con su *habitual* aguda inteligencia, profundo conocimiento y simpática causticidad. Nos dará ahora, “fuera de programa,” su visión al 3 de diciembre. Con un apagón de 13 millones de personas y una central atómica que lleva y llevará mucho más fuera de servicio, creemos que despertará el interés de todos.

Hemos recibido muchos reclamos de personas que no han recibido esta serie de *e-mails*, en particular los documentos del libro de NIETO. Aprovecho pues para enviar, con muy ligeras modificaciones al enviado a comienzos de año, la versión actual, en la cual sólo se modifica el lugar de las llamadas en el libro de NIETO y el orden de las glosas mías que irán al final del libro. Señalo nuevamente que estoy autorizado por el Dr. NIETO a hacer esta difusión, pues el libro está ahora agotado y la disposición de los derechos de autor es suya. Luego que aparezca la edición de Trotta, en el 2003, pues, ¡¡esperemos que lo compren!!

De verdad creo que es un trabajo fundamental, que nadie debería dejar de haber leído, a la par de libros como los de CARRIÓ.

Mientras tanto, sigue estando en mis sitios de *Internet* el último librito que saqué, *Introducción al Derecho*, que está tanto en formato pdf (como los demás libros) como en formato lit. (Como *e-book*.) Ruego también su lectura. Ahora estamos terminando la revisión de las pruebas de galera de la edición inglesa que saldrá en el 2003, con algunas modificaciones respecto de la edición castellana.

13. *Sobre el seminario* El derecho administrativo de la emergencia, II

Haciendo números para el seminario de mañana 3 de diciembre de 2002. [...]

Primero, *vuestros* números: Dado que distribuiremos gratis (o por la inscripción, que es lo mismo) *El derecho administrativo de la emergencia, II*, que tiene 300 ps., no es irrazonable calcular un precio de \$ 30 como proporcional, con lo cual la inscripción de \$ 40 se ve reducida a \$ 10, sanguchitos y gaseosas incluidos, café, carpetas, amigos y enseñanza-aprendizaje, todo junto. Es casi un precio de *dumping*, esperamos no tener problemas con la Comisión de Defensa de la Competencia.

En cuanto a la *calidad*: Además de las últimas novedades eléctricas de BUZZO, tendremos agregadas fuera de programa las de los servicios públicos de CAPLÁN, en distintos paneles. Ni qué decir de la estelar presencia de MAIRAL y los demás importantes participantes amigos, en éste y los demás paneles. Tendremos todos los gustos y todos los colores. No se olviden de venir temprano para escuchar a CITARA en su referencia orteguiana a “la emergencia y su circunstancia.” Pero hagámoslo breve: Les mando el programa final, que habla por sí sólo de la calidad del seminario.

En cuanto a las matemáticas *nuestras*: Estamos eliminado o reduciendo gastos sensiblemente, pero hay uno en que necesitamos vuestra ayuda. Por supuesto que siempre hay un número de personas que se anota y luego por diferentes circunstancias no puede acudir. Nuestro problema de costo es que para no sobrecargarnos de trabajo material, imposible de realizar ese día, confeccionamos ahora con anticipación tanto los recibos como las facturas para todos los inscriptos y también los diplomas. De este modo quienes asistan tendrán su diploma listo para retirarlo, firmado, al final del día. No será necesario, ni posible, pedirlo ulteriormente. Esta mayor eficiencia en preparar facturas, recibos y diplomas con anticipación se vuelve en pérdida o merma respecto a los que se inscriben pero no vienen. Por supuesto que no todo inscripto podrá venir, eso es absolutamente normal y la época lo suficientemente especial como para justificar imposibilidades de último momento.

Pero hagamos todos un esfuerzo, el último del año académico. Demostremos que podemos trabajar y seguir trabajando aún en la adversidad. O sea, sobre todo vengan a recoger el recibo y la factura... (Perdón por el mal gusto, gracias por las finanzas de la FDA.)

Hemos recibido muchas buenas ideas de las anteriores evaluaciones. Por favor no dejen de seguir haciéndolas, nos sirven mucho. En nombre de los organizadores y coordinadores de los paneles, de los distinguidos panelistas, y casi me animo a decir de ustedes mismos que con su concurrencia contribuyen a alegrarnos la vida y sernos útiles recíprocamente.

14. *JOHN RAWLS*

CAROLINA FAIRSTEIN nos escribe desde Estados Unidos:

“Estimados colegas y amigos,

“Me tomo el atrevimiento de utilizar la red de la cátedra para brindar Homenaje y recordar a JOHN RAWLS que murió el otro domingo y fue uno de los juristas y filósofos del derecho contemporáneo más importantes e influyentes, independientemente de que uno pueda o no compartir todas sus posiciones.

“Un amigo me envió este artículo escrito por NAGEL, otro jurista contemporáneo que mas alla de su reconocimiento y fama como filosofo del derecho es un profesor inigualable. Yo tomé el curso de *Moral Philosophy* con él ahora en NYU y no puedo mas que recomendarles altamente que lean cuanto encuentren de el.”

<http://www.tnr.com/archive/1099/102599/nagel102599.html>”

Gracias, CAROLINA FAIRSTEIN.

15. *Algunas recomendaciones sobre la escritura*

En una de las clases, que resultó funcionando como un taller de escritura, agregué algunas recomendaciones a las que doy tradicionalmente. Las acompaño.

No usar normalmente calificativos antes de los apellidos que uno cita. Ni doctor, ni profesor, ni maestro, nada. Si excepcionalmente uno quiere hacer un homenaje, está bien hacerlo, pero no puede ser el estilo normal de la escritura el andar calificando a las personas. Los no calificados quedan así descalificados, innecesariamente.

No poner en el texto, normalmente, apellidos de autores. Hacerlo solamente por excepción, cuando uno quiere homenajear a alguien o destacar en particular lo que alguien ha hecho. Pero el texto no debe estar lleno de apellidos porque dificultan la lectura.

Como norma general, no transcribir frases de terceros en el texto, ni normas. Hacerlo solamente por excepción, cuando la cita que uno hace es verdaderamente muy lograda y uno no encuentra otra forma, personal, de decir lo mismo, claro que citando el origen de la idea en una nota al pie. Componer una pieza literaria con trozos de terceros quita ilación a la nota, corta la narrativa, corta la lectura, y lleva a que el lector saltee lo que está entrecomillado. No entrecomillar, claro, es plagio. La sanción al plagiario es que no se lo cita.

Toda la información que uno adquiere cuando escribe no tiene que transmitirla al texto. Es información que uno necesita tener en la cabeza al hacer lo que hace, pero no debe cargarla en el texto a menos que crea que el lector no puede encontrarla fácilmente o no tiene computadora o acceso a *Internet*. Si uno quiere

orientar la lectura, puede desde luego hacerlo, pero desde la nota al pie, nunca desde el texto.

Determinar si el autor estudió el tema o no, es fácil: Si comete errores es que no estudió bien.

Si cita mucho, con eso no muestra que estudió, muestra que no le interesa que lo lean, porque justamente no está hablando él sino haciendo hablar a terceros. La forma de demostrar que se ha estudiado el tema es no cometiendo errores de información.

El texto tiene que tener simplemente el relato argumental de la idea del autor, y toda información, referencia, fuente, etc., debe estar en las notas al pie para que la lectura del texto se pueda hacer fácilmente y con agrado. Si uno quiere ver más de lo que el autor está exponiendo, se fija en sus notas al pie. Si no le interesa ver más, al menos que haya podido leer sin interrupciones lo que el autor tenga que decir.

El papel no es para reproducir lo que ya está en *Internet*, eso lo busca cada uno si lo necesita o lo quiere. No es función del papel reduplicar *Internet*. El trabajo que uno hace debe argumentar, razonar, pensar, discutir, etc., y solamente informar lo que no esté en el conocimiento público o accesible al conocimiento del público, salvo las citas al pie que uno considere necesarias.

Todos tenemos un vicio adquirido del dar clase. Cuando se da la clase como un mecanismo de transmitir información al alumno, entonces el profesor junta información de donde lo cree pertinente y se la da predigerida al alumno, que así, en vez de estudiar en las fuentes, estudia lo que le selecciona el profesor. Creo que eso no es enseñar, pero en todo caso un material preparado con ese método para los alumnos, tampoco es para publicar.

Lo mismo si a un alumno se le encarga realizar una monografía para aprobar la materia. Quizás lo que el profesor quiere es que el alumno estudie, investigue, y junte en una monografía todo lo que leyó. Si es así es un modo legítimo de aprobar la materia. Lo que no tiene sentido es publicar esa monografía donde sólo hay recopilación de información. *Eso no lo lee nadie y el autor se desprestigia.*

Con tanto exceso como hay de material publicado, el lector selecciona constantemente qué va a leer, pues *no puede leer todo*. Si queremos ser leídos debemos limitarnos a argumentar, razonar, discutir, etc., pensar y hacer pensar, pero no informar sino en notas al pie y siempre que pensemos que el lector es un desinformado tal que ni siquiera sabe donde buscar la información que no tiene.

En mi tesis doctoral hice capítulos de derecho comparado. Nunca la publiqué. Cuando en una obra advierto un capítulo de derecho comparado, o un párrafo de derecho comparado, no lo leo. Si me interesa, acudiré a las fuentes. Lo que ciertamente no me interesa es la versión que me pueda dar otro de fuentes a

las cuales yo también puedo acceder. El derecho comparado se usa como parte de un razonamiento, no como un relato autónomo y descolgado del resto de la argumentación que uno está queriendo hacer.

Un escrito convence por sus argumentos, no por sus citas. Por cierto si las ideas que uno utiliza han sido publicadas por otro, es del caso indicarlo al pie en una nota, teniendo a su vez cuidado en no citar al tuntún, sino fijarse quién dijo primero qué cosa. No sea que cometamos el imperdonable error de citar de algún manual una frase o una definición como si perteneciera al autor del manual y resulta que la frase o la definición ha sido dada por un tercero. Ahí queda en descubierto la falta de estudio e investigación de quien publica la nota.

Además, claro, hay que poner títulos y subtítulos, utilizar la numeración decimal para hacer subpuntos, utilizar la función esquema de la PC para intentar distintas maneras de reordenar el material hasta que finalmente uno consiga una ilación adecuada.

[...]

#### 16. Algo de inglés, algo de método

El año 2001 redistribuí cartas que recibía o contestaba y juzgaba de interés para los demás, omitiendo los datos del que lo enviaba y lo personal de la carta salvo que fuera realmente un tema académico puro. Es mi fuerte deseo preservar la privacidad de las comunicaciones de cada uno. Si en algo me llegara a equivocar, por favor díganmelo sin vueltas así lo corrijo y evito su repetición. En realidad me han expresado dudas acerca de la prudencia de tan amplia difusión, pero mi argumento es la transparencia.

Estuve intercambiando correspondencia con uno de los que llamo “amigos profesionales,” sobre los trabajos que estoy haciendo actualmente, básicamente *An Introduction to Law, Statutory Limitations of Administrative Tribunals and Civilizations and Public Law. A View from Latin America*.

*An introduction to law*, Prefacio de SPYRIDON FLOGAITIS, Director, European Public Law Center, Londres, Esperia Publications Ltd., 2003, <http://gordillo.com/aitl.html>; “Statutory Limitations of Administrative Tribunals,” conferencia pronunciada en Washington, D.C., el 22 de noviembre de 2002; “Civilizations and Public Law: a View from Latin America,” *paper* y exposición oral presentadas al seminario internacional “Civilizations and Public Law,” European Public Law Center, Atenas, 17-19 de abril de 2003.

En lo que sigue va reproducida parte de la última carta que envié, que pensé puede interesarles a algunos de ustedes. Tiene el vicio de incluir algunas frases en inglés, porque el idioma en que están los trabajos se me pegó transitoriamente un poco. Ruego disculpas.

[...]

“En castellano no tengo problemas en no leer, improvisar y acortar o alargar según las necesidades del momento. Prefiero siempre no escribir antes la charla, para ver qué se me ocurre cuando hablo. Luego la desgrabo o la escribo.

“En inglés no creo que nunca logre eso. Por ello, *when the stakes are high*, me tomo algunas precauciones adicionales, además de escribirla con tiempo. En la versión ya casi final del día anterior tenía una grabación en inglés hecha a mi pedido por una traductora americana [...], leída con voz normal, que me permitió confirmar mis temores: Duraba cuarenta y cinco minutos, demasiado exceso para los 35 que estaban previstos. Que alguien me hubiera pasado un papelito con la indicación del tiempo y yo sabiendo que no terminaba a tiempo podría destruir mis nervios y perjudicar la exposición. Entonces y por mayor precaución, conté los caracteres en la PC, saqué la cuenta de cuánto debía cortar para llegar a 35 minutos, y empecé a podar hasta tener una exposición de esa extensión. Procedí a dividir, también en la computadora, 7 secciones de cinco minutos cada una, e hice marcas en mi texto y puse papeles pegados en la página de atrás, en cada lugar, marcando 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35 minutos. Con el reloj en el podio, procedí a leer.

Con tantas precauciones estaba absolutamente tranquilo, pude hacer algunas bromas, intercalar expresiones, hacer un poco de expresión. Estaba ya totalmente en calma y realmente me fue bien.”

[...]

“Estos son pequeños trucos que es indispensable practicar cuando uno quiere tener éxito, pero llevan mucho tiempo y preparación. A veces vale la pena, como en este caso [...] sabía que hablar en ese ambiente era mucha exposición y mucho riesgo y me tomé tantos recaudos como pude imaginar.”

[...] “Allí se aplica otra reflexión de EINSTEIN, al lado de la que está en *Civilizations* y donde agregué su [...] cita de OSCAR WILDE [...] y es que la creación es noventa por ciento transpiración. Otro dato más: Llegué deliberadamente una semana antes, para estar absolutamente reposado y prácticamente no salí del hotel para seguir practicando y no pescarme un resfriado.”

[...]

“En el trabajo de *Civilizations* ya ando por la versión 26 y todavía no traté su reflexión, por cierto exacta, sobre mi yanquismo y no europeísmo: *It's a tough one*. Ocurre en verdad que por ahora me siento muy cómodo en mi país y en realidad no tengo la experiencia de vivir más de dos o tres meses afuera. Viajo mucho, por cierto y en Europa lo paso mejor que en EE.UU., lo siento culturalmente enriquecedor y más *relaxed* que USA. En USA en cambio siento que debo estar más atento, que debo rendir más y mejor, que estoy más bajo la lupa del control social. Eso lo hace menos placentero pero más formativo: Es como hacer ejercicio, uno endurece los músculos y mejora la respiración. Hay otro atractivo de USA

y es sólo para hombres: Soy un amante de los *gadgets*. Tengo una característica que dicen ser femenina, soy gastador y por ello también disfruto de la capital del consumismo, más NY que Washington D.C. Eso por lo que hace a las preferencias ocultas. En cuanto a las de fondo, creo que en USA se trabaja más que en Europa y en Europa más que en América del Sur. Eso es lo que hace a una sociedad más fuerte, eso es lo que hace una sociedad más débil, respectivamente.”

“Hay una reflexión que sí introduje tratando de dar respuesta a su interrogante y su crítica, y creo que esta correspondencia lo ejemplifica. En América del Sur entendemos mucho la amistad como *lavishing time on the loved ones. Time, just time and of course love. While that may be true and appropriate anywhere in the world when you are talking about the intimate family, it is not when you are dealing with professional friends. You want time to be meaningful, you don't have an excess of it.* Esos son los amigos profesionales: Uno podrá no tener siquiera contactos sociales, los sentimientos son menos personales y más profesionales.”

“Para que Ud. tenga una idea más concreta, este trabajo lo estoy mandando a 60 amigos o conocidos de estas características. Unos 40, de cuya amistad profesional no dudo, ni siquiera me contestaron esta vez, ni una sólo palabra, ni una vez. Es que cuando se trata de amigos no se necesita perder tiempo en disculparse por no contestar, el otro sabrá que alguna razón habrá que no será el disgusto o el enojo con uno, sino simplemente que en el momento tiene otras prioridades, o el tema no le interesa, o vaya a saber qué. No importa, es cuestión del otro: Si se cansa, borra el documento o me pide que lo saque de la lista.”

“De los que contestan algunos observarán detalles, otros el enfoque general, otros algún enfoque particular, otros harán críticas puntuales y así sucesivamente, con cada aporte de cada amigo uno tiene la oportunidad de ir reformulando el trabajo y, con suerte, mejorándolo al menos en la tesitura que uno haya resuelto. A veces uno la cambia. Por ejemplo un amigo americano me dijo, con fundamentos, «*The time is not now.*» Pues me convenció y modifiqué ese aspecto. Hasta le robé algunas palabras de su carta, sin atribución por cierto pues era muy personal y tengo suficiente confianza y muy larga amistad (más de cuarenta años) como para hacerlo.”

“El grupo de 60 del cual le hablo se refiere a los angloparlantes que pensé podía interesarles estos trabajos y tal vez darme alguna sugerencia. A los hispanoparlantes que les interesa el inglés los estoy agregando en esta ocasión por si les interesa practicar el idioma, simplemente; pero también por si tienen comentarios que me quieran hacer.”

“Tengo a su vez una lista más extensa de personas a las que interesa el derecho en general o el derecho administrativo en particular, y algunas que no son abogados también. A ellos les mando noticias de interés general, por si les resultan de interés. A veces ocurre que sí, aún cuando el tema no sea de los que ellos les

interesa habitualmente. Esta lista la integran hasta personas que no conozco personalmente pero si alguno desea ser borrado no tiene más que decírmelo.”

“Por último, cuando hago o recibo alguna carta que pienso puede interesarles a los demás, elimino normalmente el que me escribió o a quien contesto y retransmito la información. No paso todo lo que recibo, pues a veces me parece que es información que puede no interesarles a todos y tengo miedo de recargar en exceso sus *e-mails*.”

[...]

### 17. *Enfatizando cuestiones de método*

[...]

(Este material se encuentra ahora en el Libro I, *El método en derecho*, 2ª ed, dentro del t. 6 del *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*, cap. XIII, “Enfatizando cuestiones de método,” [http://gordillo.com/pdf\\_tomo6/01/cap13.pdf](http://gordillo.com/pdf_tomo6/01/cap13.pdf))

[...]

P.S.: Hay que buscar una buena idea, tener un buen comienzo, un buen final, elegir un título con gancho, no dar información innecesaria o duplicada, cuidar al lector final.

### 18. *Preparando una clase extraña. Costo – beneficio*

[...]

#### 18.1. *Segundo grupo de reflexiones*

Una segunda tarea de aprendizaje para la clase del 8 de agosto consiste en que lean —también superficialmente en cuanto al fondo: No interesa el contenido sino nuestras dos materias— el trabajo que llevé a Yaoundé, que ya distribuí en castellano pero por las dudas acompaño nuevamente. La idea es que hagamos juntos una reflexión de costo–beneficio, o aplicación práctica del principio de proporcionalidad, a fin de analizar *cuánto esfuerzo obtiene qué resultado*.

En este caso la idea es que *las reflexiones que hagamos en clase* las puedan trasladar a su propia experiencia en la futura formación académica y profesional. El objetivo, pues, debe en todos los casos estar orientado a determinar qué consejo o guía práctica puede obtener cada uno para sí mismo.

No interesa aquí el contenido del trabajo ni su acierto o desacierto, sino solamente el análisis de costo-beneficio personal. Para facilitar la tarea indico las siguientes informaciones de costo de origen: Me enteré del congreso de Yaoundé estando en otro Seminario del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, en Frascati. (Al sur de Roma.)

Me pareció que tenía que ver con mi libro *The Future...* y mi artículo *Civilizations...* (trabajos y costos previos, el segundo preparado para el Congreso que se realizó en Atenas en abril de este año) y pedí a mi secretaria, desde el exterior (costo telefónico), que contactara al ponente general del tema específico, PEDRO ENRIQUE ANDRIEU, le adelantara mi deseo de participar en ese seminario, le enviara el libro, etc. Luego lo llamé por teléfono a él también desde el exterior para ver si mi inclusión era posible.

A mi regreso, finalmente pude determinar que asistiría y hablaría, todo lo cual significó tiempo y esfuerzo de ANDRIEU, pues los plazos hacía rato que estaban vencidos.

También hubo que realizar un operativo para asegurar que me enviaran desde Europa la cantidad de libros que se calculaba como necesaria, 150-200.

Mientras tanto, estuve pensando en una exposición que no fuera la repetición de lo que ya tenía escrito (tiempo de reflexión) y comencé a trabajar sobre la idea que había llevado para exponer en Frascatti (dos páginas), lo que transformé de a poco en el documento que les distribuyo. (Hecho en inglés, luego traducido al castellano por los coordinadores del libro LÓPEZ OLVERA/VOCOS CONESA —tiempo y costo de ellos— y finalmente corregido por mí.) Para viajar debí darme obligatoriamente la vacuna contra la fiebre amarilla, y optativamente aproveché por darme tres vacunas más de largo plazo. Ya estaba vacunado contra la gripe.

Las vacunas me ocasionaron un ligero estado febril y otras molestias (costo en salud); además debí interrumpir una clase para ir a darme la vacuna en el horario puntual en que la daban (de 15 a 16); también es un costo mío y ajeno. El costo del viaje y la estadía estuvo a mi cargo, como la inscripción en el congreso. *El viaje de ida llevó cuatro días, el de regreso tres días; ello debido a la extrema dificultad de combinar las conexiones.*

Al costo del viaje hay que agregar el exceso de equipaje y costo de los libros, de llevar 200 ejemplares del libro para distribuir y el exceso de equipaje de traer documentación del congreso. (Para ello hube de pedirlos al exterior, pagarlos, hacerlos retirar de la aduana, etc.) Los 200 libros se pusieron a disposición del público, todos fueron retirados, pero pude advertir que varios participantes europeos *en mi tema* no tomaron el libro.

No asistí sino a las reuniones de mi grupo de trabajo, que eran una por día, de dos horas. El resto del tiempo lo dediqué a trabajar en el hotel sobre mi ponencia, para reducirla a cuatro o cinco páginas que es lo que corresponde a quince o veinte minutos. Con mucho esfuerzo finalmente pude reducirla a cuatro páginas; en la exposición misma hube de saltar parte de la lectura porque con mi reloj delante ví que me faltaría tiempo.

Para poder hacer ese trabajo previo de resumen y cálculo del tiempo debí llevar la *laptop* y sus accesorios (costo, molestia, engorro de viaje) y utilizar artículos de escritorio que llevé conmigo (idem). El cómputo del tiempo de exposición ya lo tenía predeterminado (costo previo) de cuando expuse en noviembre en Washington. (“Restricciones normativas de los tribunales administrativos internacionales.”) En aquella ocasión viajé *una semana antes (a mi costo) para trabajar todo el tiempo* en el hotel con una grabadora y la computadora a fin de afinar el uso del tiempo.

De no haber efectuado ese entrenamiento antes, debiera haberlo efectuado en Yaoundé. Ese entrenamiento, ahora en inglés, lo hice al comienzo de mi vida académica en castellano. Cuando fui profesor en París I y París II tenía que preparar cada clase por escrito, hacerla corregir y luego ensayarla hasta que me saliera pulidamente. Bastante trabajo, costo previo.

Uds. deben también tener el entrenamiento de **saber medir el tiempo en cada minuto de exposición**. Los que vayan a hablar en el seminario del 20 de agosto pueden calcular perfectamente el tiempo que cada uno dispondrá, y prepararse consecuentemente. El costo de **no** prepararse es que a uno le recuerden que se le venció el tiempo y se desconcentre o ponga nervioso; que la gente considere que uno cansó o aburrió, que no lo escuchen la próxima vez (recordar LORD DENNING), que no lo inviten de nuevo, etc.

Todo tiene su costo. No todo tiene su beneficio. A veces el beneficio es no tener perjuicio.

*Ni en Washington, ni en Yaoundé, hice paseo alguno. Ni siquiera tuve tiempo ni deseos de salir de mi habitación del hotel salvo para hacer la exposición: Debía estar concentrado intelectualmente, descansado físicamente para estar en forma casi óptima para dar lo mejor de mí.* Mi objetivo no era pasear sino exponer en las mejores condiciones. Cuando quiero pasear, voy a pasear; cuando debo trabajar, trabajo.

Una persona holandesa dijo haber leído mi artículo “Civilizations...” Después encontré un finlandés que también lo había leído. A ambos les gustó; el matrimonio holandés llevó un libro más para la biblioteca del Congreso de Holanda. El coordinador del panel, ANDRIEU, me dijo que el **nuevo** trabajo (que menciono al final) le pareció “fuerte” y “polémico”. El presidente de la mesa, un húngaro que es vicepresidente del Instituto de Bruselas y representa a su país en París ante la Unión Europea, me felicitó por haberme ajustado al tiempo (tenía 15 minutos, utilicé catorce) y creo que le gustó la exposición.

Hicieron contacto conmigo e intercambiamos tarjetas, en total, 7 personas, a todas ellas hube de darles el ejemplar del libro (me había quedado con algunos), pues no lo habían retirado. Me prometieron leerlo y como europeos seguramente cumplirán. Asistencia al Congreso: 260, en su mayor parte de lo que se denomina Africa subsahariana, pero también de países asiáticos, medio oriente, etc.

De algún modo la cuenta es siete contactos directos sobre un total de 260 personas. Si alguien leerá el libro o no, si le gustará o no, ya escapa a mi posibilidad de saberlo.

Los idiomas que se hablaban eran el francés y el inglés: Hay que computarlo en el costo–beneficio como tiempo invertido previamente que era necesario tenerlo ya gastado: Alguna proporción al menos cabe considerarla como “costos generales” en el costo-beneficio de ir a Yaoundé.

En Yaoundé me enteré que el próximo Congreso del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas será en Seoul en julio de 2004, sobre el tema “Gobierno electrónico y derecho.” Haber obtenido a tiempo el dato del próximo congreso es un beneficio del viaje a Yaoundé. Haber sabido de Yaoundé es un beneficio del viaje a Frascatti. Haber viajado a Frascatti es un beneficio de haber ido a Washington. Cada cosa encadena otra.

La versión inglesa del nuevo trabajo que llevé a Yaoundé intenté primero publicarla en el seminario que organiza el mismo IICA de Bruselas sobre inmunidades de organismos internacionales, a que asistí en Frascatti y que publicará un libro próximamente. El coordinador me contestó que no se encontraba en la línea en que venían trabajando, lo cual es cierto y que por lo tanto no lo incluirá en este próximo libro. Tampoco el congreso publica sus resultados, desde luego.

Entonces lo mandé a la revista de Bruselas, y escribí y mandé *mails* individuales para: El director y subdirector de la revista; el director general del IICA que también integra el Comité de Dirección de la Revista y a quien conocí en Yaoundé. Antes del congreso había enviado el libro a él y demás autoridades del congreso (costo). También le escribí individualmente a varios miembros (cinco) del comité de redacción que conozco, acompañándoles el trabajo y contándoles que el coordinador del otro seminario lo había rechazado y señalando el motivo. El coordinador que rechazó mi trabajo está también en el comité de redacción de la revista y le escribí igualmente. A todos les dije que entendería por supuesto si no lo consideraban publicable. A todos les dije que fui miembro del comité de redacción de la revista desde 1974 a 1989 y publiqué dos artículos en ella, en 1982 y 1984. La explicación de que el artículo había sido rechazado me pareció necesaria por el principio de buena fe. Todo esto tiene costo de tiempo (que incluye destreza en el manejo de la computadora —tiempo de experiencia—, dinero —tener la PC actualizada, los programas actualizados— *e-mail*, etc.), y de relaciones personales. No sé si el artículo se publicará en inglés. En castellano aparece en el libro de LÓPEZ OLVERA/VOCOS CONESA.

“International Organization’s Accountability in Shared Public Governance.” (Exposición en Yaoundé, Camerún, el 18 de julio de 2003.) Traducido y corregido como “La futura responsabilidad de las organizaciones internacionales en un gobierno compartido” en *LL*, 2003-E, 1195, <http://gordillo.com/articulos/art37.pdf>. Reproducido en el libro de LÓPEZ OLVERA y VOCOS

CONESA (coords.), *Perspectivas del derecho público en el umbral del Siglo XXI*, Buenos Aires, FDA, 2003, pp. 293-308.

A la vuelta de Yaoundé debo continuar durante cuatro semanas tomando un antibiótico preventivo de la malaria, que debí comenzar a tomar dos días antes de viajar. No he tenido ningún trastorno físico durante el viaje ni después, salvo el extremo cansancio que todo viaje me provoca y me dura un par de días después del viaje.

Antes de viajar, mi médico me indicó consultar en un centro de infectología, donde tienen información sobre cada país y ciudad del mundo. Con esa información y otras que me proporcionaron amigos y luego de consultarlo con el médico, me dí las vacunas que antes mencioné y llevé conmigo latas de verdura, leche en polvo descremada, aderezos. Me preparé las comidas en el hotel y comí en la habitación. Llevé platos y vasos descartables, que en cada ocasión lavaba y tiraba. Llevé cubiertos normales en la valija. Mi médico me hizo, de iniciativa suya, una certificación de por qué llevaba todo eso, por si tenía problemas aduaneros. No los tuve en el tránsito y en el destino tuvimos recepción oficial a la entrada y a la salida, de modo que nunca tuve problemas. Me lavé siempre los dientes con agua mineral embotellada, según consejo del centro de infectología. Por sus indicaciones llevé varios frascos de insecticida (*Off*) y me lo puse —siempre según las indicaciones— antes de bajar del avión, pero como era invierno allá (aunque con 25-30 grados) no había mosquitos. Resultó una precaución innecesaria. Me sobró comida y *Off*, pero los dejé para no pagar mayor exceso de equipaje. Todo ello supone costo económico y costo de incomodidad.

[...]

Mi propio balance: El tema de mi libro es sumamente raro y polémico. A casi todos les parece interesante pero nadie está de acuerdo en mi propuesta. Que existiera un congreso justamente sobre el mismo tema, gobierno compartido, me pareció una oportunidad única e imperdible para difundir mi trabajo.

No me arrepiento de la decisión tomada y si hubiera de resolver de nuevo sabiendo todo esto no sé si resolvería del mismo modo, pues el balance costo-beneficio parece *prima facie* bajo; tendría que darse un cúmulo de razones muy buenas para que quisiera repetir la experiencia de Yaoundé. Pero generalmente ocurre lo mismo en todos los congresos internacionales, en cualquier parte del mundo: acá la diferencia es que el propio lugar de reunión era más difícilmente accesible por las pocas conexiones de vuelos y con mucho problema de posibles enfermedades tropicales.

Pero es por ir a congresos que fui invitado a escribir, y pude publicar, los dos libros en inglés; las ediciones que estoy haciendo en América Latina no surgieron espontáneamente desde la distancia, sino en ocasión de encontrarme charlando en otro país con otra persona y salir el tema.

O sea, el cálculo es siempre complejo y resulta más cualitativo que cuantitativo.

También hay un efecto acumulativo tanto de costo (cada vez uno se cansa más de viajar, cada vez tiene menos ganas de conocer) como de beneficios: Cada vez lo conoce a uno más gente, cada vez se venden o distribuyen más libros, cada vez hay más personas que lo leyeron, cada vez hay más que piensan que uno puede ser la persona indicada para algo, etc.

[...]

### 19. *La tarea imposible de la nota perfecta*

Toda mi vida luché, en mi interior, contra la nota. Mi padre me decía que no hacía falta que yo fuera “el mejor,” sino que estuviera “entre los mejores.”

Salto deliberadamente a la Universidad como profesor, omitiendo por ahora mis tiempos de estudiante. Por mi historia, siempre consideré con cierta extrañeza a la gente que buscaba el diez absoluto o la nota perfecta. He puesto muchas veces diez absoluto a alumnos que estaban cursando, a veces antes de que terminaran el curso: Es obvio, siguiendo una simple regla estadística, que he tenido alumnos brillantes. En efecto, puesto que hay personas brillantes en la vida, que a su vez han pasado por la Universidad, es casi imposible que un profesor de más de cuatro décadas de docencia no haya tenido muchos alumnos brillantes, merecedores del diez absoluto. Pero a veces es difícil distinguirlos cuando los alumnos son muchos.

Recuerdo quejas desgarradoras de personas a las que destruí el promedio calificándolas con un nueve, el único en su historia de todos diez. Nunca lo hice intencionalmente y durante buena parte de mi posterior vida docente anuncié que el que quisiera mantener promedio me lo anunciara al comienzo del curso, así lo tenía en cuenta a esos efectos.

Se ve que esto sonó más a amenaza que a honesta advertencia, porque no recuerdo que me haya sido dicho. Siempre aparece, con todo, alguien que me anuncia, cuando ya termina el curso, que necesita nota porque piensa pedir una beca en una universidad extranjera donde el promedio es requerido como condición: Me lo acaban de decir en un curso de *Habilidades Profesionales* donde hace varios años que califico solamente con “Aprobado,” ni siquiera desaprobado: El que no aprueba le digo que debe recurrar y lo anoto como ausente.

Para medir si alguien merece un diez se necesita tiempo y atención especial. No comprendo que alguien busque el diez y no se atreva a decirlo al profesor al iniciar el curso, para que lo pruebe y vea si merece el diez o no. Lo otro es jugar a la lotería: Impresionar lo suficientemente bien al profesor como para que éste considere necesario e inevitable ponerle un diez. Es claro que muchos conocen este juego y se ganan un diez siendo siempre brillantes con comillas, no brillan-

tes en serio. Pero eso es de patas cortas, no dura demasiado. La vida no pone sobresaliente a todos todo el tiempo.

Cabe recordar la anécdota de NORMAN BRISKY que cuenta el Libro I, “no te *hagás* el buen alumno.”

Por eso creo mejor tratar de derivar las energías no a conseguir promedio alto, sino a tratar más y conocer mejor las enseñanzas de aquellos que se crea que le pueden enseñar. En los cursos de postgrado muchos aprovechan y muchos desaprovechan esa posibilidad. Algunos tratan de hacer contacto con los nombres conocidos o famosos, no con los que les pueden enseñar algo. Tampoco es bueno.

Pocas veces me han pedido una carta de recomendación para una solicitud de beca ante una universidad extranjera. En todos los casos menos uno, quienes me lo pedían tenían una historia de trabajo y conocimiento profesional conmigo. Pude empezar la carta diciendo desde cuándo los conocía, a través de qué actividades, y qué impresión fueron causando en mí a través del tiempo. En todos los casos en que hice recomendación genuina de una persona que conocía bien del mundo académico, siempre fue aceptada para lo que se proponía conseguir. El problema no es la nota, ni siquiera salir de una buena Universidad. El problema es cómo la persona es y cómo trabaja o estudia.

[...]

A veces hay profesores extranjeros o miembros de comisiones de admisión o reválida que me llaman por teléfono o me mandan un *mail* pidiéndome mi opinión sobre algo relativo al mundo académico. Siempre contesto con sinceridad. Algunos miembros argentinos de jurados hacen lo mismo solicitando opinión a las referencias que los concursantes ofrecen. Los resultados pueden ser sorprendentes.

El objetivo no debe ser la nota, sino el aprendizaje real que uno tenga en función de haber cursado.