

Capítulo XIII

LOS ABOGADOS DEL ESTADO. LOS AÑOS COMO ABOGADO EN LA PROCURACIÓN DEL TESORO

Ver también Libro I, cap. XIII, § 1, p. XIII-1 / 307.

MARIO REJTMAN FARAH: Respecto a los años en los que trabajaste como abogado en la Procuración del Tesoro, si en ese momento hubieras tenido la oportunidad de optar entre desempeñarte allí o en algún otro cargo, ¿hubieras tomado la decisión de incorporarte?

AGUSTÍN GORDILLO: No dudé mucho, pero no sé si estaba suficientemente informado de todo lo buena que era la elección, al ser mi primer trabajo. Me halagó mucho porque era un cargo importante, me pagaban bien. Había estado dos años sin trabajar, deliberadamente, para estudiar nada más. Entonces pasar de no trabajar, a trabajar con un buen sueldo, fue un cambio muy grande. No sabía todo lo importante que iba a ser. Me acuerdo que mi desesperación era que mi jefe, RAFAEL CASTRO VIDELA, siempre que revisaba un proyecto mío, encontraba que no había leído bien algún expediente.

MRF: ¿No los habías revisado con detenimiento?

AG: Alguna cosa no. Se me pasaba algo que no se me debía haber pasado. Dos años cometiendo errores de lectura, que me los marcaba. Por eso en un libro le hice un homenaje. Escribí “al hombre que me enseñó Derecho.” La verdad me enseñó Derecho, me enseñó a leer un expediente. Después de ese tiempo nunca más me equivoqué al leer los hechos, pero aprenderlo me llevó dos años de trabajo diario.

MRF: ¿Qué otra enseñanza pudiste capitalizar en tu paso por la Procuración del Tesoro?

AG: El tener atención al contexto. Todas las mañanas había reuniones. Por supuesto eran todos compañeros. Yo era el más chico. Se hablaba de política, en términos totalmente amistosos. Ahí entendí que el contexto era importante. Con

todo, eso no lo aprendí enseguida y me llevó muchos años entenderlo. Me llevó esos dos fracasos de las decisiones que tomé al aceptar los dos decanatos. Desde entonces hasta hoy leo con fruición, con detalle, comparando varios periódicos.

Ver, sobre el mismo tema, la respuesta dada a la última pregunta del cap. XI, p. E-65 / 619.

MRF: Esos encuentros matinales no parecerían haber sido meras reuniones de amigos, sino, más bien, algo constitutivo de la función que se desempeñaba allí.

AG: Se daba así. Yo creo que todos entendían que era algo que había que hacer.

MRF: La Procuración no fue nunca un organismo abstraído de los contextos sociales, económicos o políticos. Por lo tanto, la realidad política, económica o social influye al momento de dictaminar.

AG: Por lo menos en los años que estuve allí, no estaba abstraída. Se evaluaba el impacto y más aun, había un dato reconocido: Que los dictámenes que salían imparciales, los hacían el cuerpo de abogados y cuando había algún compromiso político, lo escribía el Procurador y lo firmaba únicamente él. O sea que había dictámenes políticos, pero quien más quien menos, reflexionaba sobre el impacto.

Recuerdo, por ejemplo, que mi entonces jefe, me comentó que una vez en el '40 y pico hicieron un dictamen e inmediatamente llamó el entonces Ministro de Obras Públicas, desesperado. Le costaba al Estado cinco mil millones de pesos o de dólares, por el impacto económico que tenía ese simple dictamen. Entonces, a partir de allí, quedó siempre eso de pensar en el efecto de una decisión.

Le pasó a quien se opuso a la deuda externa y le pidieron la renuncia: Era el primer Procurador del Tesoro del gobierno de Cámpora. Estaba proyectando el dictamen y cuando lo voy a visitar me comenta que lo estaba haciendo sobre la inconstitucionalidad de los empréstitos externos. Le advertí que lo iban a echar. Y efectivamente le pidieron el cargo. Veinte días estuvo en el cargo. Gente que no se ubica en el contexto, y entonces hace un dictamen fuera de contexto. No quiere decir que vas a hacer algo a favor pero si por lo menos sabiéndolo, si vas contra el contexto tenés que saberlo.

MRF: En ese sentido, el abogado que trabaja en el Estado, ¿debería contar con otros recursos o habilidades, en comparación con quienes se desempeñan en el sector privado? ¿O no existe ninguna diferencia?

AG: Creo que el abogado del Estado, por lo general, tiene bastante libertad técnica e intelectual y está también en una función que es, en definitiva, la de asesorar y defender al Estado, lo cual plantea un cierto margen para decir “no hagamos este error que nos va a costar dinero.” Tiene que hacer una valoración de eso. Como abogado privado, nunca me fijo tampoco sólo si tengo razón, sino qué conviene hacer. En ese sentido los veo un poco parecidos. No voy a decir “hagamos un juicio que lo ganamos,” aunque eso sea dentro de cuarenta años.

Ni loco. Busco, más bien y casi siempre, como abogado privado lo que veo que buscan todos, hasta en la administración, es un acuerdo que permita resolver algún problema. Generalmente eso ocurre modificando los hechos. O sea, si una conducta de mi cliente dio lugar a un problema, en lugar de defenderla jurídicamente digo “cambiamos la conducta.” Con mi cliente me dedico a explorar qué otras alternativas de conductas hay que lo puedan dejar satisfecho a él y a la administración, para que el funcionario tenga la posibilidad de decir “Usted cambió, entonces no se aplica el acto anterior sino uno nuevo.” He visto muchos casos resueltos así, con un cambio en la posición del particular.

MRF: Estamos, nuevamente, frente a una cuestión vinculada a esa ductilidad para observar y comprender el contexto.

AG: Creo que es una característica mía que la aprendí en la Procuración del Tesoro donde, por ejemplo, cuando se dictaminaba a favor del particular decían, algo así como “que se podía llegar a un entendimiento y resolverle a favor siempre que desistiera del recurso.” Eso después se ha marcado mucho con el tiempo y hoy, si en algún recurso tenés razón y te la quieren dar, te dicen “primero desista del recurso y después se lo resuelvo.” No les gusta tener que resolver un recurso favorablemente. Entonces, si los convencés, desisten del curso de acción que tienen emprendido pero a cambio de que vos desistas de tu recurso, de modo que queda como que se cambió de idea, frente a una nueva realidad. Esa es la otra cosa: La realidad tiene que ser distinta.

MRF: En la Procuración del Tesoro, una peculiaridad habitual era que, en el dictamen final, se consignaran al margen de la hoja los datos de quienes habían intervenido. ¿Esta práctica respondía a alguna razón en particular?

AG: La forma de trabajo era ésa. El primer borrador lo hacía el más *junior*, y eso lo revisaba el jefe del sector, después de él lo revisaba el director general de dictámenes y lo firmaba el subprocurador. La revisión del jefe del sector era más intensa. A su vez, su nuevo proyecto iba al director general que lo revisaba. El subprocurador lo firmaba, porque le tenía confianza al sistema. Alguna rara vez se supo que el subprocurador mandó rever algún dictamen pero esa triple revisión era suficiente garantía de buen trabajo, con lo cual los jefes de sector eran clave y por supuesto la calidad de los abogados también. Eran grupos chicos pero con una gran tradición de independencia, imparcialidad, neutralidad.

MRF: Ser abogado de la Procuración era una suerte de privilegio.

AG: Estar en la Procuración del Tesoro siempre fue un privilegio, porque aún en las épocas duras de gobierno, siempre tuvo independencia. Si algo había que transar, lo hacía el Procurador del Tesoro, no el resto del cuerpo. El cuerpo era realmente independiente y neutro, con valoración democrática aun en gobiernos autocráticos. Se decía siempre que aquello era un paraíso, que era un laboratorio.

Había miles de frases para decir que eso era la gloria. Por lo tanto era un trabajo que daba mucha satisfacción personal.

Es lo mismo que ser juez. Hacés lo que vos querés y conforme lo que creés. Después la vida dirá qué pasó con lo que vos hiciste. En la Procuración nadie te decía cómo tenías que hacer un dictamen. Viví esa experiencia como una gran realización. Y por supuesto estudiando los dictámenes, discutiendo con los colegas, porque había mucha camaradería.

Hablar, discutir: Pasábamos mucho tiempo charlando unos y otros, así que si bien no era trabajo en equipo diría que había mucha red social, en definitiva mucha contención social. Eras amigos de todos, estábamos todos juntos trabajando, todos juntos almorzábamos, todos más o menos sabíamos la vida de cada uno, nos contábamos los problemas de la vida, sin ser amigos íntimos, éramos amigos de mucha frecuentación, todos los días varias horas por días, a la mañana y a la tarde. Eso fue importantísimo. Ahí recibí muchos consejos. CASTRO VIDELA me enseñó realmente mucho.

Para mí fue una época muy linda. Ahora si era de prestigio o no, creo que el prestigio es el cargo del Procurador. Trabajar en la Procuración, creo que es interesante pero para el que trabaja no sé si eso le da reconocimiento social especial. Me inclinaría a decir que no, y que eso no ha variado a través del tiempo.

MRF: En nuestro país éste es un rasgo característico de la función pública en general. Si bien no representa una fuente de prestigio social, en cierta medida otorga un grado de satisfacción personal.

AG: Absolutamente, satisfacción personal 100%.

MRF: En tu opinión, ¿son las facultades de Derecho espacios de formación de futuros abogados del Estado? Esta pregunta te la formulo, cabe aclararlo, reconociendo en algunos casos ciertas características propias de la función pública, la ausencia de estabilidad, la débil o a veces inexistente carrera administrativa.

AG: El problema no es diferente al de la enseñanza del Derecho en general, allí o en la Escuela de Abogados del Estado. Prevalece la enseñanza teórica y no se enseña con problemas, con casos. Entonces, claro, así no se prepara la gente y se aprende a los ponchazos.

MRF: ¿A qué te referís con “aprender a los ponchazos”?

AG: Ayer me encontré con un abogado, muy importante, un hombre casi de mi edad y me dice “yo fui alumno suyo” en el ‘71 y di examen final con el reglamento del “Prode.” Se acordaba del examen. ¿Por qué? Porque le dí un reglamento vigente para que lo analizara. Siempre enseñé con casos, con problemas, tratando que a mis alumnos no les pasara lo que me había pasado a mí, que tuvieran que aprenderlo después. Pero en general el alumno que no recibe esa enseñanza aprende

a los ponchazos, a los golpes, así como yo aprendí que no es bueno ser decano del gobierno militar, los alumnos aprenden cómo se hace un caso, a los golpes.

MRF: ¿Sería un déficit de las facultades de Derecho?

AG: Si, creo que es un problema cultural de la abogacía, porque por ejemplo a nadie se le ocurriría enseñar medicina teóricamente. En cambio, respecto al Derecho, parecería que existe una dicotomía, que la gente le gusta tomarlo como si fuera un ejercicio puramente teórico. Te debo haber contado ya una historia antiquísima de un camarista que decía que le encantaba ser profesor de la facultad porque ahí sí se hacía Derecho. Y era un camarista. ¿Qué hacía en tribunales? Claro en tribunales tenía el contexto, los problemas, los consensos. En cambio el Derecho explicado teóricamente de los libros, tiene una fascinación para algunos, pero no sirve para enseñar. Por eso jamás mandé a estudiar mis libros. Siempre dije, bueno ahí tienen el material, consúltenlo y después les voy a dar problemas, lean como quieran, lo que quieran, lo que les parezca, pero tendrán que resolver problemas.

MRF: ¿Durante cuánto tiempo ejerciste como abogado en la Procuración?

AG: Estuve del '61 hasta el '69. Curiosamente tenía ganas de irme, porque sentía que era un ciclo terminado, pero tenía tanto afecto por el organismo, por la tarea, por las personas, que me costaba. En el '69 ocurren dos cosas simultáneas. Por un lado hubo una recategorización. Yo era A5 que era la clase superior del funcionariado y en la recategorización me tocaba pasar a la C o sea clase profesional. Justo aparece lo de La Plata y ahí renuncié. O sea renuncié, digamos, forzado o aprovechando una doble coyuntura, para tener una excusa ante mi mismo para irme, porque sino tal vez estaba hoy todavía allí. Pero me costó irme.

MRF: Aún hoy representa un organismo atractivo para trabajar, ¿verdad?

AG: Si, pero me parece que el contexto se filtra un poco más. Antes el Procurador del Tesoro era como una suerte de pararrayos, él asumía todo el costo político y la gente de adentro trabajaba técnicamente. Me parece que hoy en día se baja un poco más de línea.

MRF: Un ministro, en una ocasión, me mencionó que hay que recordar la diferencia entre estar *de un lado o del otro del mostrador*. Para él no era lo mismo ser abogado de la administración que estar afuera. ¿Qué opinas sobre visiones como ésta?

AG: Creo que uno tiene que buscar soluciones que sirvan a la sociedad, defender ciegamente a un particular o defender ciegamente al Estado no sirve. Yo estuve hace poco en una audiencia en un tribunal acá, de la ciudad, en que había dos actores legisladores, de un mismo grupo político, pero con personalidades distintas, representados ambos por un abogado que es amigo de ellos. Cada uno

de los legisladores hizo un pequeño discurso informado técnicamente bien, luego habló el Procurador General de la Ciudad, luego el ministro del área que habló muy firmemente y aunque no era abogado tenía un buen conocimiento del tema.

Habló luego el abogado de los actores, que dijo una cosa distinta a lo que dijeron las partes. Incluso estuvieron discutiendo entre ellos, porque el abogado quería buscar una solución.

En definitiva todos queríamos una solución al problema pero cada uno tenía que rescatar su propia posición o su propio discurso. Me acuerdo que, de nuestro lado, habíamos ya acordado que hablara uno solo, que era el abogado interno.

Yo me senté al lado de él, pues me habían pedido que opinara o le dijera algo si se me ocurría. A mi consejo él habló muy prudentemente, fue una exposición breve y muy poco enfática.

¿Por qué? Porque se veía que todos querían solucionar el problema y cada uno estaba explorando cómo se solucionaba, los propios actores, el abogado de los actores, el del Estado y el de la empresa.

MRF: Entonces, en ambos casos es necesario reflexionar en el bien de la sociedad. Algunos abogados pertenecen o defienden al sector privado; otros se desempeñan en el Estado. Vos te has ocupado sistemáticamente de defender los intereses sociales. ¿El abogado de un empresario, ¿no pretendería obtener el mayor beneficio posible para su cliente, aún a costa del Estado?

AG: Es mas complicado. Los empresarios, en general, tratan de negociar con el Estado. A veces si presentan un recurso o una acción es para negociar. Ninguno persigue la lucha por el Derecho, porque lo que buscan, y eso es legítimo, es la mayor ganancia posible y la mayor ganancia posible no se logra haciéndole juicios al Estado. Eso es un error total. Cuando se llega a presentar un recurso o accionar judicialmente es porque no se pudo arreglar en ningún momento, porque el empresario intenta siempre arreglar.

Hay abogados que tratan de darle el gusto al cliente. Yo pienso en los intereses del cliente a largo plazo, si le sirve o no alguna conducta determinada. Generalmente la pelea no le sirve. Para mí, hay que buscar replantear la situación, modificar la conducta y ver de llegar a un entendimiento. Y esto a los empresarios en general les parece bien.

En el Estado, por lo menos mientras yo estuve en la Procuración, se buscaba eso también.

Lo que varía es cuando ya hay un juicio entablado, porque ahí hay toda una tradición, que es inmutable, que los abogados de la administración tienen el deber de defender la posición del Estado y ahí son totalmente unilaterales, lo cual lleva al que hace una demanda contra el Estado, también tiene que ser a su

vez unilateral. Entonces son dos posiciones extremas en la cual el Estado apela hasta agotar todas las instancias.

Recuerdo que una vez el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas me pide un dictamen sobre la conducta de su director de asuntos jurídicos, que había consentido un fallo de Cámara y no había interpuesto un par de recursos que tenía todavía, entre ellos el extraordinario. Yo al hombre no lo conocía. Me piden un dictamen, estudio el caso, leo el expediente y entiendo que realmente la sentencia era lapidaria. Habían encontrado bien la solución, que era adversa al Consejo y seguir peleándolo lo único que producía era más costas en contra. Por lo tanto me pareció que el abogado del Consejo había actuado correcta y responsablemente. Así lo escribí.

Se enojaron porque ellos querían echarlo. Hay gente que huele lo que el cliente quiere y le da el gusto, pero eso me parece que no es un ejercicio responsable de la profesión. Creo que por lo menos hay que decirle, a criterio de uno, dónde está parado. Además como digo siempre, uno inicia juicios creyendo tener razón pero algunos de ellos se ganan y otros se pierden. Si encima se iniciaran acciones en las que ni se sabe si se tiene razón, seguramente que se va a perder. Entonces, por lo menos, es necesario que esté convencido.

Hay también otro problema. El abogado en la profesión está mas constreñido por el tiempo, porque primero tiene que adoptar la decisión, si toma o no el caso y no puede pedir “deme 15 días, que lo voy a ver.” Ni siquiera “deme dos días.” En la primera entrevista le explican cuál es el problema y uno resuelve si eso lo ve potable o no. Y una vez que lo ve posible ya queda un poco atado. Al abogado de Estado le pasa lo mismo.

Ver t. 7, cap. XX, “El tiempo en la decisión jurídica,” http://gordillo.com/pdf_tomo7/capitulo20.pdf. La versión oral originaria se encuentra en www.gordillo.com, sección “Charlas.”

A veces sabe que el otro tiene razón, pero no hay más remedio que seguir adelante. Tengo un juicio iniciado en el año ‘82, que tiene varios fallos de la Corte, hasta que finalmente revocaron la sentencia de Cámara, porque no estaban de acuerdo con la suma indemnizatoria. Pero todavía no se puede cobrar. Cuando baja a primera instancia y se ordena que se deposite, el Ministerio de Economía saca deliberadamente mal la cuenta y deposita la mitad de lo que debía. Se hace un memorial.

El abogado va al Ministerio de Economía y les advierte que están equivocados y que van a terminar pagando un incidente con costas. Igual siguieron adelante, el juez no nos dio la razón, tuvimos que apelar. Después cambió el juez y otro juez.

En este momento la ejecución de sentencia, después del fallo de la Corte, tiene 22 cuerpos y todavía no se puede cobrar y lo que está depositado en el expediente, que está en bonos, tiene una cautelar así que no se puede tocar. Ahí el abogado del Estado no tiene posibilidad de cambiar de posición.

MRF: Insisto en que, al parecer, habría algún rasgo distintivo entre el abogado del sector público y el del sector privado. Porque el estándar a la luz del cual será evaluado el primero no pasará, probablemente, por el grado de eficiencia, sino por el cumplimiento formal de las normas. ¿Estás de acuerdo con esta percepción?

AG: Digamos que se valora mucho la perseverancia formal y la interposición de todos los recursos posibles. Pero el mal ejercicio profesional de un abogado del Estado no es censurado. La mala defensa del Estado no es criticada, sino sólo si no presenta todos los recursos pertinentes. Si lo pierde, lo pierde, pero tiene esa sentencia definitiva y mientras tanto debe agotar todas las instancias.

En cambio el particular es juzgado en su eficiencia, o sea, en qué me mentiste, qué hiciste, cómo me estás contando esto. Incluso de entrada, si uno empieza a hablar de juicio, se comienza a pensar en la tasa de justicia y si vale la pena poner un 3%; o si esa misma plata se la invierte y en 27 años se recupera la totalidad del capital, con lo cual puede ser un disparate hacer juicio, si produciendo en la empresa, con lo que representa la tasa de justicia se obtendrá el equivalente de la plata que le debían. El resultado es neutro si es favorable; si es desfavorable además habrá que pagar las costas. Esta es una reflexión de MAIRAL.

MRF: Una diferencia notable entre un abogado del Estado y un abogado de sector público es que el cumplimiento de los pasos formales está muy presente en la labor del abogado de la administración.

AG: Esto sucede hasta en el modo de hacer los escritos. Si el escrito es malo no importará demasiado.

MRF: ¿Crees que la Facultad debería asumir algún rol más activo o comprometido en la formación del abogado del Estado?

AG: El problema es que los profesores son muy reacios a este tipo de enseñanza. Porque es un compromiso. Tenés que decir la verdad, tenés que dar problemas. Con lo cual los propios estudiantes se quejan. Y si das problemas de abogados, también se quejan los abogados.

A la gente no le gusta una enseñanza con problemas, con lo cual pareciera que es casi imposible enseñar de tal modo, en el medio cultural en el cual nos movemos los abogados.

Por ejemplo, GENARO CARRIÓ en alguna de sus obras dice lo mismo que dije yo de CASTRO VIDELA. Se lo dedicó a un socio suyo en el estudio, “a fulano de tal, que me enseñó Derecho.” O sea que GENARO CARRIÓ también reconoce haber aprendido Derecho de alguien que se lo enseñó en el estudio donde empezó a trabajar.

MRF: Parecería que en ocasiones habría una cierta disociación en aquel abogado que ejerce la profesión y luego se incorpora a la enseñanza académica del Derecho. Suele ser consciente que los contenidos que imparte en el ámbito uni-

versitario no se corresponden con frecuencia con aquellos que el alumno aplicará a la hora de su ejercicio profesional una vez graduado.

AG: Sí, sí lo sabe. Lo que pasa es que enseñar contra la corriente, o sea en vez de teoría enseñar con problemas, genera dificultades con todo el mundo. En primer lugar con los estudiantes. Se quejan. ¿Por qué? Porque quieren recibirse. Y en el posgrado lo mismo. Quieren terminarlo y en el doctorado también. Quieren obtener el título de doctor. O sea si problematizás a un estudiante, siente que le estás dificultando lo que él cree que es su estudio y en realidad es su diploma. Suelo decirles que la presunción de legitimidad vale para el acto administrativo, no para el diploma. El diploma no tiene presunción de conocimiento. Es una habilitación, como se decía en otros tiempos, es una licencia de corsario, o sea podés ir a la guerra pero después, se verá ahí cómo te va.

Hacen falta pues la experimentación y aprendizaje constantes, la permanente solución de problemas nuevos. *Vale la pena, ha valido la pena. Al final se triunfa, cualesquiera sean las adversidades.*

Las palabras en bastardilla pertenecen al final de Epílogo al Libro I, *A mi padre: "Éste soy yo."* (Carl Rogers.) *Aprender y enseñar. Caos, creación y memoria*, pp. 357-358.