

FORMAS EN QUE LOS ESTUDIOS JURÍDICOS PUEDEN ACTUAR PARA INCREMENTAR SU REPRESENTACIÓN DEL TRABAJO *PRO BONO*

RONALD J. TABAK¹

INTRODUCCIÓN

Está ampliamente reconocido el hecho de que la mayoría de las personas indigentes en los Estados Unidos de América no tienen acceso a abogados especializados en derecho civil aún cuando estén siendo amenazadas con la pérdida de sus hogares o de los beneficios mínimos que provee el gobierno para permitirles sobrevivir, o cuando están buscando asilo político, divorcios, o compensación por violaciones a sus derechos civiles. Este estado de cosas, que siempre ha existido, se vio severamente empeorado por los cortes en la provisión de fondos para los fideicomisarios de la Corporación de Servicios Legales durante los años 80, los cuales nunca fueron completamente reinstituídos, y por las restricciones implementadas en los años 90 sobre las clases de casos que los FC podían tomar. Además, hay un número considerable cada vez más extenso de pequeñas organizaciones sin fines de lucro que necesitan asistencia legal. Sin mencionar que a menudo las personas indigentes encarceladas serán representadas a un nivel insuficiente en procesos estatales post-condenación y federales de *habeas corpus* ausente una representación *pro bono* - aún cuando estén en peligro de pena de muerte - porque la Corte Suprema de Justicia de los EE.UU. ha sostenido que no existe el derecho constitucional a representación legal en tales procesos.

Por lo tanto, no es sorprendente que se está dando una intensa consideración al papel que los cuerpos de abogados privados no legales pueden jugar en incrementar el número de pobres que estarán representados por consejeros legales calificados en casos civiles y post-condenación, y en la representación de pequeñas organizaciones sin fines de lucro. En 1988, la Asociación de Grupos de Abogados Estadounidenses adoptó una resolución urgiendo a todos los abogados a donar 50 horas por año a trabajos *pro bono* y otros trabajos de interés público.² Comenzando a mediados de los años 90, muchos estudios jurídicos se comprometieron al Desafío *Pro Bono* de los Estudios Jurídicos a donar un bloque de tiempo equivalente a por lo menos 3% o 5% de sus horas facturables a trabajo *pro bono*, como ese ha sido definido por tal proyecto, y donar la mayor parte de ese tiempo a asuntos en nombre de personas de escasos recursos.

Redunda en el interés de los estudios jurídicos tomar medidas para incrementar el esfuerzo dedicado a trabajo *pro bono* de sus abogados, asistentes legales y asociados de verano. Esto es así porque: sus abogados deberían estar satisfaciendo sus responsabilidades éticas de proveer representación *pro bono*³; a muchos abogados en estos estudios les gustaría hacer trabajo *pro bono* pero se consideran como que no están capacitados para hacerlo, o se preocupan por la posibilidad de abarcar demasiado si se comprometen a hacerlo; sin embargo, el aceptar llevar a cabo trabajo *pro bono* les permite a los abogados desarrollar una variedad de habilidades temprano en sus carreras que de otra manera no sería posible adquirir; los programas perfeccionados de *pro bono* les permiten a los estudios jurídicos retener abogados valiosos por un período más extenso y asegurarse los servicios de graduados deseables de escuelas de abogacía; y

¹ Ronald J. Tabak es Consejero Especial para Skadden, Arps Slate Meagher & Flom LLP y coordinador del programa de *pro bono*.

² Ver Chauvin: *Pro Bono Público: Un Siglo de Servicio*, The Advocate, Junio de 1989, Pgs. 9, 11.

³ Ver, por ejemplo, el Código Modelo de Responsabilidad Profesional EC 2-25 (1983).

el trabajo *pro bono* es importante para las comunidades donde residen los estudios jurídicos ya que estos dependen de la futura viabilidad y buena voluntad de tales comunidades.

A veces los estudios jurídicos que desean mejorar sus esfuerzos *pro bono* no están al tanto de los métodos que podrían posibilitarles incrementar dramáticamente la cantidad de representación *pro bono* que sus abogados proveen. Los siguientes pensamientos sobre como los estudios jurídicos pueden proceder para realzar sus programas de *pro bono* están basados en mis 18 años de experiencia coordinando los programas de *pro bono* de dos importantes estudios jurídicos, incluyendo más de 16 años coordinando tal trabajo con Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP ("Skadden, Arps"); como director del Comité de Derechos Civiles y membrecía en el Comité sobre Asistencia Legal y el Comité de Pena Capital de la Asociación de Abogados de la Ciudad de Nueva York; membrecía en la Sección de Derechos y Responsabilidades de los Individuos del Consejo de la Asociación Americana de Abogados y dirigiendo su comité sobre la pena capital; servicio en el directorio de la Fundación Appleseed, la Alianza de Abogados para Nueva York, y la Unión de Libertades Civiles de Nueva York; servicio en el comité ejecutivo de Abogados para la Ayuda Legal; discusiones con abogados de otros estudios jurídicos, de otras oficinas de servicios legales, y otras organizaciones de intereses públicos; y servicio en el comité asesor para el Programa de Comunidad de Interés Público de Skadden (la Comunidad de Skadden).

I. LO QUE CONSTITUYE PRO BONO

Para comenzar, sería útil definir qué significa el trabajo *pro bono* para los propósitos de esta presentación. Principalmente se refiere a lo siguiente: proveer servicios legales gratis a las personas indigentes; servicios legales gratis a las organizaciones sin fines de lucro que no están en condiciones de pagar por servicios legales; directorados o puestos de asesoría en organizaciones (tales como la Sociedad de Ayuda Legal) cuya función principal es la de proveer servicios legales gratis a los indigentes o grupos sin fines de lucro; actividades de las asociaciones de grupos de abogados o servicios a base de comisiones que se abocan a la resolución de los problemas legales de los indigentes o de los grupos minoritarios o la reforma de la ley de intereses públicos; y trabajo legal gratis para el gobierno en cuestiones de acción afirmativa de interés para los minusrepresentados en la sociedad, tales como el cumplimiento con los derechos civiles, o en la defensa de apelación criminal donde, en ausencia de ayuda *pro bono*, la fiscalía podría obtener meses de prórroga que podría, si los apelantes ganaran el caso, significar que los acusados habrían permanecido encarcelados por varios meses más antes de ser puestos en libertad. Esto también incluye cuestiones de mucha importancia pública donde, a pesar de que el cliente pudiera no ser indigente, el cliente podría, como cuestión de expediencia, abstenerse de levantar un juicio en ausencia de representación *pro bono* - como por ejemplo, el caso de un estadounidense de origen africano de clase media que es víctima de discriminación racial en materia de vivienda pero que sufre poco en daños económicos a su bolsillo.

Una definición más amplia de trabajo de interés público también podría incluir: otras actividades de asociaciones de abogados; trabajo de servicio a la comunidad que no conlleve la provisión de asesoría jurídica; directorados u otro trabajo en nombre de organizaciones sin fines de lucro cuya función principal es otra que no involucra la provisión de servicios legales gratis; asesoría gratis en selección de jurados; o asesoría gratis sobre política a funcionarios gubernamentales. Si un estudio jurídico usa la definición más amplia, también debería calcular las horas bajo la definición más estrecha (aún cuando sea un poco más amplia) que la usada por el Desafío *Pro Bono* de los Estudios Jurídicos.

El siguiente análisis no incluye trabajo legal llevado a cabo gratuitamente por el plantel de empleados de un estudio jurídico o sus abogados (a menos que entren en las definiciones precedentes: por ser indigentes o por tener una causa de importancia pública con la cual no procederían en ausencia de representación *pro bono*) o para candidatos políticos. Si tal trabajo es aceptado, no deberá ser contado en los cálculos de trabajo *pro bono*.

II. MANERA EN QUE LOS ESTUDIOS JURÍDICOS PUEDEN ORGANIZAR SUS ESFUERZOS PRO BONO MÁS EFECTIVAMENTE

Las siguientes sugerencias concernientes a cómo organizar los esfuerzos *pro bono* de un estudio jurídico no son ofrecidas como una panacea. En efecto, el punto hasta el cual el enfoque básico presentado aquí ha tenido éxito ha variado un poco entre las diferentes oficinas de Skadden, Arps, aún cuando los abogados en tales oficinas trabajan intensivamente en su trabajo facturable. Es lógico asumir que un enfoque similar podría ser efectivo en la mayoría de las firmas.

A. Proveer el Apoyo a Nivel de los Socios Más Visibles y de Más Alta Jerarquía.

Una clave para el éxito de un programa *pro bono* es que tenga credibilidad dentro del estudio. Los abogados de los estudios más importantes están tan ocupados y supeditados a tantas presiones que aún la mayoría que desea hacer trabajo *pro bono* usualmente no se comprometerá a menos que considere que es trabajo que el estudio valoriza o por lo menos no ve negativamente.

Una buena manera para que un programa de *pro bono* adquiera credibilidad es que uno o más miembros al más alto nivel jerárquico de los abogados gerentes provea apoyo para el trabajo *pro bono* de una forma que tanto los socios como los asociados lo noten. Esto incluiría el uso del nombre de un socio de alta jerarquía en memos referentes a la disponibilidad de oportunidades de hacer trabajo *pro bono*; la presencia de tal socio en sesiones en las cuales los abogados y asociados de verano son alentados a hacer trabajo *pro bono*; discutir el programa *pro bono* en reuniones de los socios y en eventos del estudio para los asociados; intervención de la gerencia del estudio cuando ciertos socios en particular violen las políticas de *pro bono* del estudio; y los esfuerzos de la gerencia a más alto nivel para persuadir a los miembros de la sociedad de la necesidad de tomar las varias otras acciones sumarizadas más abajo.

Aún cuando es posible mejorar el programa *pro bono* de un estudio sin el apoyo visible de la gerencia máxima del estudio, tal apoyo facilita enormemente la implantación y mantenimiento de un programa *pro bono* exitoso. Cuando el *pro bono* es percibido como concerniente únicamente a un solo socio o unos pocos socios no particularmente influyentes, ello puede llevar a la percepción de que la sociedad considera el trabajo *pro bono* como totalmente sin importancia.

B. Cómo Evitar la Señalización Negativa por Parte de los Socios.

Es crucial que los socios influyentes no sean percibidos como emisores de señales negativas acerca del trabajo *pro bono*. Ejemplos de tales señales incluyen entrar a una oficina donde una sesión de reclutamiento para trabajo *pro bono* se está llevando a cabo e indicar que todos los que están presentes son necesarios urgentemente para trabajar en un proyecto facturable; indicarles a los asociados que para poder facturar más horas deberían hacer tal trabajo *pro bono* de noche o en los fines de semana; instruyendo a todos los abogados en el área de

práctica de un socio que no deben aceptar trabajar en casos *pro bono* fuera de su área de práctica; y dispensando consejos "amistosos" a los asociados que están trabajando en un caso *pro bono* de que habría sido más prudente, desde el punto de vista de su avance en el estudio, no haber tomado el caso.

Paradójicamente, con frecuencia los socios que emiten tales señales dan, en otros aspectos, fuerte apoyo al trabajo *pro bono*. Sin embargo, tales socios deberán ser alertados por un socio de igual o más jerarquía que acciones tales como las descritas arriba pueden dañar gravemente el programa de *pro bono* del estudio.

C. Crear un Mecanismo de Coordinación Creíble.

Es factible que más trabajo *pro bono* sea llevado a cabo en un estudio si existe un mecanismo creíble para la coordinación de las actividades *pro bono* del estudio. Algún método de coordinación se necesita porque la mayoría de los abogados individuales, los asociados de verano y los asistentes legales carecen del tiempo, las fuentes y la iniciativa como para descubrir información acerca de las oportunidades para hacer trabajo *pro bono* que podrían encontrar interesante. Además, si cada persona estuviera *dispuesta* y le fuera posible acceder a tal información y lo hace, habría una tremenda duplicación de esfuerzos.

Para tener éxito, el mecanismo de coordinación debe tener credibilidad dentro del estudio. Debería involucrar a uno o más abogados que - sean o no socios - son ampliamente respetados dentro del estudio y están activamente apoyados por la máxima gerencia del estudio. De otra manera, el trabajo *pro bono* podría desarrollar una reputación de ser una actividad llevada a cabo en la mayoría de los casos por abogados que tienen tiempo disponible porque los socios no los buscan asiduamente para trabajar en casos facturables. En tal estudio de abogados, el trabajo *pro bono* también podría ser hecho por asociados muy jóvenes que recién se inician interesados en adquirir experiencia pero raramente por abogados respetados o por asociados de nivel medio o asociados de más antigüedad, percibidos como que tienen una buena oportunidad de acceder a la sociedad del estudio jurídico.

Para ser efectivo(s) al abogado o a los abogados que se comprometen a coordinar el trabajo *pro bono* del estudio se les debe permitir dedicarle suficiente tiempo para manejar las diversas funciones de coordinación que se discuten a continuación. Una buena manera de dañar gravemente un programa de trabajo *pro bono* es que un abogado de más antigüedad le pida al coordinador que le dedique menos tiempo al trabajo de coordinación.

El mecanismo de coordinación de *pro bono* debería (si fuera posible) centrarse en un abogado bien considerado por sus pares que dispusiera de un bloque de tiempo para dedicarle a esta actividad. También debería incluir un asistente legal o persona del departamento de recursos humanos que pudiera jugar un papel importante en informar a la gente acerca de las oportunidades de trabajo *pro bono* existentes, mantener archivos - o una base de datos - en el estado de los casos *pro bono* y en los intereses de los abogados en cada tipo de trabajo *pro bono*, y asistir al abogado coordinador del trabajo *pro bono* con las relaciones con grupos que son una fuente de trabajo *pro bono* y en el desarrollo de una red interna efectiva acerca de las oportunidades de *pro bono*, materiales de entrenamiento, y otros materiales de fuentes (ver abajo).

También resulta útil crear un comité *pro bono* con socios, y posiblemente asociados, que trabajan en las diversas áreas de práctica a través del estudio. Este comité podría ser extremadamente útil, aún cuando apenas se reúna, o quizás no se reúna nunca - ya que los

miembros del comité pueden hacer mucho por promover el programa de *pro bono*. Ningún abogado por sí solo podría tener suficientes "ojos y oídos" y "tentáculos" como para saber siempre cuando ciertos abogados están disponibles para hacer trabajo *pro bono*, o tener la posibilidad de crear varios equipos de trabajo por año para manejar proyectos de *pro bono* complejos. Además, es muy difícil para que un solo abogado tenga que ocuparse de todas las ocasiones en que asociados *senior* o socios minan el programa de *pro bono* mediante la señalización negativa acerca de su trabajo *pro bono*. En efecto, los asociados a veces tienen miedo que si cualquiera de fuera de su grupo de práctica interviene en tales casos ello puede causar más daño que beneficio. Mientras que tales temores generalmente no tienen fundamento, muchas situaciones permanecerán sin ser reportadas que podrían haber sido resueltas si cada uno de los grupos de práctica más importantes tuviera un socio que es un mediador para el programa de *pro bono*.

D. Cómo Empezar Actividades de Coordinación Efectivas.

Una serie de importantes pasos deben ser tomados por aquellos que coordinan el trabajo *pro bono* en los estudios de abogados.

Recabar Información Sobre los Tipos de Trabajo Pro Bono Disponibles. El primer paso es determinar todos los tipos de trabajo *pro bono* que generalmente están disponibles en la comunidad en algún momento del año para que una lista de los tipos de trabajo *pro bono* pueda ser preparada para su disseminación a todos los abogados. Esta lista puede ser preparada mediante el contacto con tantas fuentes potenciales de trabajo *pro bono* como sea posible y pedirles que describan todas sus categorías generales de trabajo *pro bono*.

Es importante en este contexto poner énfasis en la necesidad de obtener oportunidades de trabajo *pro bono* en lo no contencioso ya que la mayoría de abogados en los estudios jurídicos no son litigantes y podrían no estar dispuestos a manejar casos en lo contencioso. Por ejemplo, el ayudar a crear y mantener una sociedad sin fines de lucro que provea vivienda o servicios a centenares de gente pobre puede ser tan meritorio por lo menos como el asistir a una o dos personas pobres a obtener beneficios del gobierno. Además, existe cada vez más un número considerable de instancias en que el trabajo en lo no contencioso en cuestión es comparablemente sofisticado y por tanto usa las habilidades de los abogados en lo no contencioso más experimentados.

El último de mis sumarios de categorías de *pro bono* incluye los siguientes tipos de materias: (1) sociedades sin fines de lucro, (2) divorcios no impugnados, (3) asilo político, (4) procesos de desalojo iniciados por la Autoridad de Vivienda, (5) audiencias de casos de incapacidad física iniciados por el Servicio de Seguridad Social, (6) apelaciones en lo criminal, (7) peticiones, basadas en el Acta de Violencia Contra las Mujeres, ante el Servicio de Inmigración y Naturalización para evitar la deportación de mujeres víctimas de violencia doméstica, (8) representación de microempresarios, (9) importantes litigios civiles, (10) desarrollo de la comunidad, (11) bancarota, (12) cuestiones relacionadas con el arte, (13) demandas por derechos civiles, (14) representación de los desamparados, (15) cuestiones post-condena a la pena capital, (16) cuestiones involucrando a niños, (17) casos de empleo y desempleo, (18) cuestiones involucrando a ancianos, (19) cuestiones relacionadas con la Primera Enmienda y otras cuestiones de libertades civiles, (20) representación de enfermos del SIDA, y (21) sumarios *amicus curiae*. Esta lista cambia significativamente con el correr del tiempo.

Cuando el estudio tiene su propia versión interna del Internet, conocida como la *intranet* (red electrónica interna), esta lista de tipos disponibles de *pro bono* deberían ser incluidas en la

parte dedicada al *pro bono* en la red interna. Esta parte de la red interna debería ser incluida dentro de una sección de la red interna que cubre cada una de las áreas de práctica del estudio jurídico y por orden alfabético. Por ejemplo, la sección de grupo de práctica de la red interna de mi estudio jurídico incluye el *Pro Bono* entre las prácticas de Fusiones y Adquisiciones de Empresas y Finanzas Estructuradas. Esta lista de tipos de casos *pro bono*, y la mayoría de los otros materiales, puede ser fácilmente colocada en la red interna después de haber sido creada como documento en el sistema procesador de palabras del estudio.

Reunir Información sobre Recursos Disponibles. Otra etapa preliminar es determinar qué clases de manuales, tratados y videocintas el estudio ya tiene con relación a cuestiones en casos de *pro bono*, qué otras clases de materiales pueden ser fácilmente obtenidos, qué clases de guías están disponibles de las organizaciones a través de las cuales se obtiene el trabajo *pro bono*, y qué pericia pertinente y producto de trabajo existe ya en el estudio. Mediante la recabación de esta información (y colocándola en la red interna, si fuera posible),⁴ el coordinador podrá más fácilmente inducir a los abogados a que tomen casos *pro bono* y ayudarlos a evitar instancias derrochadoras de "reinención de la rueda" en el futuro.

Las partes relevantes del sitio de la red interna de *pro bono* pueden ser ligadas a áreas en la www.probono.net - que contiene, por ciudad, una variedad de áreas de práctica, y también tiene áreas de práctica nacional para la pena capital y asilo político (y se estará agregando una para los derechos civiles).

Es particularmente crucial localizar abogados que puedan proveer una guía substancial porque muchos abogados en estudios jurídicos tienen una tremenda aprensión a trabajar en casos con los cuales no están familiarizados sin el apoyo de alguien en el estudio jurídico con más experiencia. Puede ser particularmente útil tener gente en el estudio jurídico que hayan desarrollado pericia en ciertas áreas en particular de *pro bono* que sirvan de mentores para esos tipos de *pro bono*. Tales abogados pueden aliviar su propia carga y la de otros si preparan descripciones (que pueden ser colocadas en la red interna) de lo básico de un tipo particular de *pro bono*, incluyendo los estatutos relevantes y reglamentos y las personas de contacto claves en las agencias gubernamentales relevantes, y conteniendo una lista de preguntas hechas frecuentemente en ese tipo de *pro bono* junto con las respectivas respuestas.

Determinar el alcance del seguro en existencia que cubra el trabajo pro bono. El coordinador deberá determinar si la cobertura del seguro de responsabilidad profesional del estudio jurídico abarca el trabajo *pro bono* aprobado por el estudio jurídico o, si no, si tal trabajo está cubierto por las pólizas de seguro de responsabilidad profesional de las organizaciones a través de las cuales se obtienen los casos. Un número considerable de abogados se abstendrán de tomar trabajo *pro bono* si creen que no hay cobertura de responsabilidad profesional. Si existe cobertura, tal hecho deberá ser explícitamente mencionado cuando se estén reclutando abogados para hacer trabajo *pro bono* para no correr el riesgo de que asuman lo contrario.

⁴ Si el estudio jurídico tiene capacidad como para hacerlo, los ejemplares, manuales y otros materiales de entrenamiento pueden ser trasladados de discos provistos por las organizaciones fuentes, transformados en documentos en la computadora de base de datos del estudio y entonces pueden ser fácilmente colocados en la red interna. En otros casos, estos materiales pueden ser "copiados" electrónicamente para ser convertidos en documentos en la computadora de base de datos del estudio y entonces pueden ser fácilmente colocados en la red interna.

Hacer una Encuesta Entre Todos los Abogados para Determinar su Consentimiento a Manejar Casos de Trabajo Pro Bono en el Transcurso del Año. Después de haber llevado a cabo las etapas precedentes, el coordinador tendrá la información necesaria para proceder a la próxima etapa en un programa pro-activo: hacer una encuesta entre todos los abogados para determinar su interés en el trabajo *pro bono* en algún momento durante el transcurso del año. El memo de encuesta debe ser distribuido bajo la firma de un miembro del más alto nivel de la gerencia del estudio jurídico, debe contener un sumario de las diversas categorías de trabajo *pro bono* y debe preguntar al final si al abogado le gustaría manejar un caso *pro bono* en algún momento durante el año y si estuviera dispuesto qué clase de casos le interesaría manejar. El memo de encuesta deberá expresar claramente que el estudio jurídico desea que tantos abogados como sea posible tomen trabajo *pro bono* y que una de las formas de participar es aceptar proyectos pequeños. El memo de encuesta también deberá explicar claramente que el hecho de expresar interés de esta forma no constituye un compromiso firme de tomar un caso *pro bono* dentro del próximo año sino que provee al coordinador de *pro bono* con información que será útil para decidir a quién se le proveerá información acerca de tipos particulares de oportunidades que surjan durante el año.

Esto es particularmente importante con respecto a tipos de trabajo *pro bono* que nunca son listados en listas de oficinas de colección y distribución de información *pro bono* porque siempre están genéricamente disponibles. Sin una lista de quién podría estar interesado en tales asuntos, un coordinador de *pro bono* probablemente nunca contactaría a nadie con respecto a manejarlos. Pero si cuenta con una lista de abogados potencialmente interesados, el coordinador puede periódicamente contactar a esos abogados para averiguar una posible disponibilidad. Debido a que la mayoría de los estudios jurídicos ahora tiene sistemas de correo electrónico, esto puede ser llevado a cabo mediante la creación, mantenimiento y uso de una lista electrónica de aquellos abogados que han expresado interés en un cierto tipo de *pro bono*.

Dos medidas adicionales ayudarán inmensamente a darle credibilidad al proceso de encuesta. Una de ellas es organizar una reunión de reclutamiento para trabajo *pro bono* a la cual todos los abogados son invitados presidida por un miembro *senior* de la gerencia del estudio jurídico, al principio del proceso de encuesta. La otra es el mandato de que todos completen y devuelvan el memo de encuesta. Este mandato debe ser efectuado a través de memos de seguimiento repetidos, llamadas telefónicas e incluso visitas personales hasta que hasta la última encuesta haya sido devuelta.

Una vez que todo el estudio haya sido encuestada, se pueden hacer futuras encuestas una vez al año para los abogados que hayan ingresado al estudio durante el año anterior. El memo de encuesta debería ser entregado a cada abogado como parte de su paquete de orientación a su ingreso al estudio pero el proceso de encuesta puede ser diferido hasta cuando se lleve a cabo la reunión anual de *pro bono* para los abogados recién llegados.

De cualquier forma, no obstante lo efectivo que pudiera ser el proceso de encuesta, el coordinador de *pro bono* debería tratar de saludar personalmente a tantos abogados como sea posible. No hay ninguna manera más efectiva para "vender" el *pro bono* a la gente y para que el coordinador entienda mejor qué clases de casos podrían interesarles a ciertos abogados.

Hacer que el Coordinador de Pro Bono Intervenga Como Participante del Primer Día de Orientación para Cada Grupo de Nuevos Asociados. Una clara señal a los nuevos asociados (y asociados de verano) que el estudio considera el *pro bono* importante es hacer que el coordinador de *pro bono* haga una presentación acerca del programa de *pro bono* del estudio como parte de la orientación en cada día en que nuevos asociados empiecen a trabajar en el estudio. En el caso de los asociados laterales que vienen al estudio de otros estudios, el coordinador de *pro bono* puede

periódicamente concertar reuniones solamente para orientar a los abogados laterales y contestar sus preguntas.

Fomentar el que las Fuentes Potenciales de Casos de Pro Bono Provean Casos de los Tipos de Trabajo que los Abogados Voluntarios Deseen Manejar. Cuando las encuestas hayan sido completadas, el coordinador puede preparar un cuadro (o hacer que se prepare una base de datos) mostrando cuales abogados están interesados en tipos particulares de trabajo *pro bono*, cuales son sus áreas de práctica y nivel de experiencia y cualesquiera indicaciones que hayan dado acerca de cuándo pueden estar disponibles para trabajar en un proyecto *pro bono*. Cuando se haya acumulado toda esta información, el coordinador podrá estar en una posición de tener discusiones con organizaciones que son las fuentes de trabajo *pro bono*.

A este punto, puede haber un cierto modesto grado de tensión ya que los tipos de trabajo *pro bono* en los cuales los abogados de un estudio pueden estar más interesados pueden ser distintos a los tipos de casos que las fuentes de casos pueden encontrar que tienen una necesidad más desesperada de ayuda *pro bono*. No hay una manera perfecta de resolver este problema pero algunas ideas han demostrado ser efectivas. Primero, el coordinador debería alentar fuertemente a los abogados que no han demostrado una marcada preferencia por alguna categoría de trabajo *pro bono* en particular para que tomen casos de los tipos que las organizaciones fuentes consideran más vitales. Segundo, el coordinador debería señalarles a las organizaciones fuentes que si proveen guía en otros tipos de trabajo *pro bono* los abogados que están manejando esos casos estarán más disponibles para proveer apoyo a largo plazo a esas organizaciones. Tal apoyo puede incluir donaciones financieras y el estudio crear un programa externo bajo el cual un abogado del estudio trabaja a tiempo completo (a un salario regular) para un grupo de servicios legales de interés público por un período de un mes (ver el apartado G abajo). Tercero, el coordinador puede intentar proveer apoyo de asistentes legales, procesamiento de palabras y copiado a las organizaciones fuentes en sus casos más cruciales.

Es de esperar que una consecuencia de este proceso será que las fuentes potenciales de oportunidades de trabajo *pro bono* estarán más al tanto sobre la manera en que ciertos estudios jurídicos privados pueden mejor asistirles y así desarrollar procedimientos para encontrar casos adecuados para consejería legal voluntaria. De la misma manera, los estudios jurídicos deberían reconocer que si los intereses o las habilidades de sus abogados no coinciden con las necesidades legales más urgentes de los pobres o de las organizaciones sin fines de lucro incipientes, el estudio debería asistir a que tales necesidades sean cubiertas de otra manera.

Fomentar el que los Abogados del Estudio Localicen Trabajo Pro Bono por Iniciativa Propia. Los abogados de un estudio jurídico deberían ser alentados a que localicen sus propias fuentes de proyectos *pro bono*. A menudo, estos abogados pueden formar ellos mismos su propio plantel para manejar estos casos. Y aún cuando no formen ellos mismos su propio plantel, la habilidad del coordinador de invocar el nombre de otro abogado, particularmente cuando este abogado es un socio, como posibilitador de un proyecto *pro bono*, puede materialmente facilitar la tarea de encontrar voluntarios para trabajar en él.

Determinar la Disponibilidad de los Abogados para Manejar Casos en Particular. Una vez que el coordinador de *pro bono* haya identificado los proyectos actualmente disponibles, el coordinador, o asistente legal de apoyo, debería - si fuera posible - ponerse en contacto oralmente con cada abogado que no esté actualmente manejando ningún proyecto *pro bono* que haya expresado interés en algún tipo de caso que esté actualmente disponible y que no se sepa ya que le es imposible tomar un nuevo caso. A tales abogados se les debería preguntar si cualquier caso disponible no les interesa y si piensan que tienen tiempo disponible como para dedicarle. Cuando

un abogado está no sólo dispuesto sino también aparentemente disponible, el proceso rápido de despacho descrito más abajo deberá ser aplicado. Cuando un abogado no está interesado en los proyectos actuales o disponible, se le deberá preguntar cuándo puede ser contactado otra vez.

Generalmente, si los recipientes de los contactos orales no les dan exactamente la bienvenida, por lo menos tampoco resienten estos contactos porque la mayoría de ellos genuinamente quiere manejar casos *pro bono* y aprecia los esfuerzos del estudio por localizar casos que ellos podrían desear manejar. Obviamente, aquellos pocos abogados que reaccionan diciendo que no desean volver a ser llamados deberían de ahí en adelante no volver a ser contactados oralmente.

El desarrollo del correo electrónico, contestador telefónico y la red electrónica interna hace posible el "arrojar una red que abarque más territorio" para facilitar un posible interés en materias en particular de *pro bono*. Cuando las listas de las materias de *pro bono* disponibles llegan al estudio (algunas veces por *e-mail*), el coordinador de *pro bono* rápidamente debería determinar cuales (si las hubiere) materias son claramente inapropiadas para los abogados del estudio. El coordinador debería enviar un o más *e-mails* describiendo las materias apropiadas que el coordinador piensa podrá interesarles a los abogados del estudio. Y en vez de enviar un solo *e-mail* describiendo un cuantioso número de casos, el coordinador debería limitar cada *e-mail* a no más de unas pocas materias que podrían estar agrupadas por tópico. (Es mejor enviar varios *e-mails* en sucesión, cada uno con un encabezamiento informativo y vivaz y listando unos pocos casos, que un solo *e-mail* largo y engorroso). La diseminación de información acerca de ciertos casos particularmente interesantes *no* deberá estar limitado simplemente a aquellos abogados que, a través de encuestas, han expresado interés en un cierto tipo de caso. A menudo, la gente que no elige un tipo de materia en una encuesta se entusiasmará con un caso *en particular* cuando vean su contexto.

Algunos *e-mails* deben ser enviados a todos los abogados en la oficina. Pero cuando se requiera un tipo particular de pericia, el *e-mail* debe ser dirigido solamente al grupo de práctica relevante.

Hay ciertas circunstancias en que tiene sentido enviar un *e-mail* a un grupo, con adjuntos, a aquellos abogados que han expresado interés en una categoría en particular de materia de *pro bono*. Esto tiene particularmente sentido cuando existe una enorme lista de materias, tales como divorcios impugnados o demandas elevadas por prisioneros por violación de sus derechos civiles, de entre las cuales la gente que está interesada en tales casos puede escoger.

Además, el coordinador de *pro bono* debería enviar un mensaje telefónico grupal cuando sea importante colocar o reasignar un caso rápidamente. Aún cuando este método no sea tan efectivo como llamar por teléfono a cada persona, es la manera en que se puede alcanzar a gran cantidad de personas simultáneamente y todavía conservar algunos elementos de contacto "personal".

El área de *pro bono* de la red interna del estudio debería incluir las listas de casos de *pro bono* más recientes de cada fuente de *pro bono* (después que el coordinador haya purgado las materias inapropiadas de estas listas). Esto le permite a la gente que estaba demasiado ocupada cuando el coordinador envió los *e-mails* ver qué está disponible cuando tienen tiempo más adelante. Esto también le permite a la gente que no ha expresado interés en un cierto tipo de *pro bono* ver qué materias en particular están disponibles que el coordinador no haya circulado a todo el mundo.

Los abogados deberían ser recordados via *e-mails* que nuevas materias de *pro bono* de varios tipos, acerca de las cuales el coordinador todavía no haya sido informado, están resumidas en www.probono.net. Un buen número de materias *pro bono* han sido colocadas a través de esa página de Internet.

Reunir Equipos Capaces de Manejar Casos Complejos Eficazmente. Cuando un proyecto *pro bono* complejo está disponible y el coordinador cree que es una materia que el estudio podría tratar de tomar o algún abogado está interesado en trabajar en ella, el coordinador debería intentar reunir un equipo de abogados lo suficientemente grande y con una pericia colectiva apropiada como para manejarla adecuadamente. El comité de *pro bono* y la gerencia del estudio pueden proveer asistencia invaluable en la reunión de tal equipo.

Obtener el Visto Bueno para un Pro Bono Rápida pero Cuidadosamente. Una vez que esté claro que existe un número lo suficientemente grande de abogados disponibles - a menudo, un solo abogado es suficiente - para manejar una materia *pro bono* efectivamente, deberá existir un proceso rápido de despeje. La rapidez en este caso es a veces esencial debido a las necesidades del caso o porque los abogados podrían muy rápidamente no estar ya disponibles para el trabajo si reciben inesperadamente nuevas asignaciones de trabajo.

Las dos primeras partes del proceso de despeje deberían haberse ya concluido a esta altura. Primero, el coordinador ya habrá decidido antes de solicitar el interés de los abogados que el proyecto entra dentro de las pautas existentes substantivas del estudio con respecto al trabajo *pro bono*. En el estudio Skadden, Arps, las pautas son relativamente liberales⁵ siempre y cuando no haya un conflicto de interés - ya sea un conflicto directo o un "conflicto de cuestiones"; o sea, cuando el manejo exitoso de la materia pudiera resultar en que el caso de leyes tomara una dirección antagónica a posiciones que están siendo avanzadas en nombre de clientes pagos u otros clientes *pro bono*.⁶

Segundo, el coordinador deberá haber determinado que los abogados que hayan expresado interés en un proyecto son suficientes en número y pericia⁷ como para manejar el proyecto con efectividad, con la ayuda de las fuentes de guía disponibles y de asistentes legales y personal auxiliar del estudio. Esta es una determinación crucialmente importante. Es mejor rechazar un proyecto *pro bono* demasiado complejo como para ser manejado efectivamente por los abogados disponibles a aprobarlo y que luego sea manejado inadecuadamente. Eso es una grave falta de servicio contra el cliente de *pro bono* aún cuando el cliente no hubiera tenido de otra manera consejería legal. Además, ello podría transformarse en una experiencia traumática para los abogados que así "se meten en camisa de once varas". La desilusión que se llevarán seguramente será diseminada por todo el estudio para discusión general con el consecuente detrimento a largo plazo del programa *pro bono*.

⁵ Un subproducto de esta política relativamente liberal de Skadden, Arps es que el nombre y el membrete del estudio usualmente no son utilizados en trabajo *pro bono*, aún cuando la póliza de seguro de responsabilidad profesional del estudio se extiende para cubrir el trabajo *pro bono* aprobado.

⁶ Para evitar conflictos futuros, los nombres de todas las partes (y sus actores principales) involucradas en cada proyecto *pro bono* deben ser registrados en los bancos de datos de despeje de conflictos del estudio.

⁷ Donde estén involucradas presentaciones ante la corte, un abogado admitido al ejercicio de la abogacía en la jurisdicción debe manejar el caso en la corte aún cuando el trabajo preparatorio haya sido llevado a cabo por un abogado que aún no está admitido. Los abogados aún no admitidos frecuentemente pueden presentarse a audiencias administrativas.

Mientras que no es esencial que un socio supervise cada materia *pro bono*, las materias que muestren aunque sea un módico nivel de complejidad deberán ser supervisadas por lo menos por un asociado de nivel medio, y en muchos casos, por un asociado *senior*, un consejero, o un socio. En efecto, la supervisión por estas personas puede ser un medio excelente para involucrar a abogados más *senior* en el programa de *pro bono* - particularmente en vista de que muchos abogados se sienten como que no cuentan con suficiente tiempo como para jugar un papel más activo en trabajo *pro bono*.

Un despeje adicional debería ser obtenido de un socio⁸ asignador por cada asociado que trabajará en el proyecto.

La aprobación por un socio asignador debería significar que el estado de pendencia del proyecto *pro bono* será tenido en cuenta cuando las futuras asignaciones sean distribuidas, igual como lo sería la pendencia del proyecto de cualquier cliente pago. También significaría que un abogado que normalmente tiene una carga de trabajo promedio o un poco más pesada que lo normal para el área de práctica del abogado debería asumir el proyecto *pro bono en vez* de cualquier otro posible trabajo, al contrario de *además de* la carga normal de trabajo del abogado.

Esto no significa decir que a un abogado nunca se le pedirá que desista de trabajar en un proyecto *pro bono* si hay algún proyecto facturable urgente. Esto podría muy bien suceder bajo circunstancias donde otro trabajo facturable también podría ser dejado temporariamente de lado. También podría ocurrir cuando hay una fecha tope en un proyecto *pro bono*; siempre y cuando el coordinador pueda encontrar otro abogado en el estudio que pudiera satisfacer la fecha tope en el proyecto *pro bono* con éxito. Los socios asignadores, los miembros del comité de *pro bono* del estudio, y la gerencia del estudio pueden ser de utilidad para localizar abogados que pudieran asistir en el cumplimiento de las fechas tope de *pro bono* o con las necesidades del trabajo facturable sin tener que extraer a un abogado de un trabajo *pro bono* con una fecha tope inminente.

El proceso descrito en el precedente debería minimizar (si no totalmente eliminar) los comentarios negativos a los asociados acerca de su indisponibilidad para trabajar en casos facturables debido a su trabajo en proyectos *pro bono*. Un socio asignador no debería aprobar el que un asociado trabaje en un proyecto *pro bono* si el asociado no cuenta con suficiente tiempo disponible o está a punto de recibir un proyecto nuevo importante.

Después de haber dado su aprobación, el socio asignador debería hacer todo lo posible para permitirle al asociado completar su proyecto *pro bono* exitosamente.

Un nivel más de aprobación puede ser requerido para casos de *pro bono* extremadamente grandes. Puede ser injusto para uno o más abogados el poder comprometer al estudio a un extenso proyecto *pro bono* de larga duración, y con la aprobación del coordinador de *pro bono*, y luego que esos abogados se retiren del estudio mucho antes que el proyecto se haya completado y no se lleven el proyecto con ellos. Los grupos de práctica pueden sentirse como que han sido "defraudados" cuando a los abogados de su grupo se les pide que tomen a su cargo un enorme proyecto *pro bono* dejado por abogados de otro grupo de práctica que han dejado al estudio "cargando con el muerto". Una medida preventiva que puede ser usada en relación con los casos de *pro bono* más extensos es exigirle a cada abogado que vaya a trabajar en el caso que el líder

⁸ Un "socio asignador" es el socio a través de quien el asociado recibe nuevas asignaciones o que coordina el uso por otros abogados del tiempo de un asociado.

del grupo de práctica está de acuerdo con el compromiso de tiempo involucrado y que el líder del estudio apruebe que el caso se tome. Esta aprobación extra no debe estar supeditada a los puntos de vista personales de los líderes de grupos de práctica acerca de la naturaleza del caso. Al contrario, tal aprobación conlleva un compromiso tácito que el grupo de práctica llevará el caso hasta su conclusión, de tal forma que si un abogado del grupo de práctica comienza a trabajar en el caso pero después renuncia al estudio, la expectativa será que un abogado de tal grupo de práctica se hará cargo del proyecto en ausencia del abogado saliente. La aprobación del líder del estudio provee un compromiso institucional a nivel de estudio a los proyectos *pro bono* más grandes.

Proveer a los Abogados que Toman Proyectos Pro Bono Información acerca de Fuentes de Guía. Una vez que el despeje haya sido obtenido, el coordinador o el asistente legal de apoyo debería proveer a cada abogado a punto de comenzar trabajo en un proyecto *pro bono* con información útil acerca de las fuentes de guía disponibles, posiblemente a través del uso de un formulario impreso con espacios en blanco rellenos. En Skadden, Arps, el formulario indica cómo abrir un número de cuenta *pro bono*, con qué manuales, videocintas o sumarios cuenta la biblioteca del estudio, qué otros abogados del estudio han manejado casos similares, y qué abogado en la organización fuente está disponible para proveer guía. El formulario también expresa que ayuda de los asistentes legales, servidores de papeles de proceso y otro personal auxiliar puede ser arreglada. En años recientes, el formulario ha sido corregido para indicar los lugares en el área de *pro bono* de la red interna del estudio donde se encuentra información pertinente.

El coordinador de *pro bono* debería estimular a los abogados que están manejando casos de *pro bono* a que pidan consejo del coordinador. Y cuando al coordinador le falta conocimiento substancial acerca del área en particular, éste podría suplir ideas estratégicas valiosas, así como también poner a los abogados al tanto de quienes tienen conocimiento substancial.

Hacer que el Estudio Sufrague Desembolsos Razonables y Tratar de Minimizar Tales Gastos. Un estudio jurídico debería absorber todos los gastos desembolsados que hayan sido razonablemente incurridos en casos de *pro bono* incluyendo, cuando sea apropiado, los costos de investigación legal computarizada y los costos de contratar testigos peritos.⁹ La negativa por parte de un estudio de sufragar desembolsos razonables pueden perjudicar gravemente a los clientes *pro bono* y pueden desanimar a los abogados del estudio jurídico para que no tomen sino los más simples casos de *pro bono*. Tales negativas también pueden ser contraproducentes. Por ejemplo, el tiempo extra que los abogados insumen haciendo investigación legal sin apoyo computarizado usualmente podría ser facturado en proyectos de clientes pagos por mucho más dinero de lo que costaría usar la computadora.

Cuando se diera el caso de que un cliente *pro bono* se asegurará una suma considerable de dinero si gana (como por ejemplo, un litigio donde el cliente está demandando una suma importante por daños), debería existir una carta de compromiso proveyendo que en la eventualidad de un dictamen monetario favorable de más de una suma determinada, la primera porción de tal dictamen se destinará al estudio en pago por ciertos tipos de desembolsos hechos por el estudio.

⁹ Los clientes deberían pagar ciertos gastos de timbrado, tales como la presentación de papeles para archivo de las organizaciones sin fines de lucro.

Hasta donde fuera posible, el estudio debe intentar llegar a un arreglo con sus proveedores habituales para lograr acuerdos por servicios gratis o descontados en casos *pro bono*. Todos los relatores, imprentas y firmas de investigación legal computarizada han estado dispuestos a proveer servicios gratis o por lo menos descontados en los EE.UU. en casos *pro bono*, por lo menos a veces, para ciertos estudios jurídicos.

También, el personal del estudio que está trabajando en casos *pro bono* debería ser alentado a ser sumamente cuidadoso con los gastos sin causar detrimento del servicio al cliente. Por lo tanto, por ejemplo, se debe tener un cuidado especial en asegurar boletos de avión a descuento, usar vales gratis que el agente de viajes del estudio puede haber obtenido basado en el volumen de ventas y hospedarse en hoteles adecuados pero relativamente económicos.

Mantenerse al Tanto Regularmente Acerca del Progreso de Casos Pro Bono y Tomar Medidas Proactivas. Es crucial que la coordinación del *pro bono* no llegue a su fin una vez que el caso haya sido colocado. Si la coordinación concluye entonces, también concluirá la efectividad del programa *pro bono*. El coordinador debe asegurarse de controlar sistemáticamente como cada caso *pro bono* está siendo manejado.

El coordinador debería obtener datos varias veces al año mostrando las horas que han sido dedicadas a cada proyecto *pro bono* por cada abogado y asistente legal. En Skadden, Arps, la base de datos de *pro bono* está ahora integrada a la computadora central del estudio lo cual provee al coordinador de *pro bono* automáticamente tres veces al año datos sobre el número de horas (si las hubiere) dedicadas a cada caso *pro bono* en particular por cualquiera – incluyendo a personas que el coordinador no sabía estaban trabajando en tal caso.

Cada abogado y asistente legal que se sabe ha trabajado anteriormente en un caso *pro bono* y cada abogado y asistente legal que la base de datos demuestra ha trabajado en un caso *pro bono* debería recibir un formulario indicando el nombre del caso, el número de horas que le ha dedicado desde el último escrutinio, quién además el coordinador cree está trabajando en el caso y el último estado conocido del caso. A cada abogado y asistente legal se le deberá pedir en el formulario que indique el estado actual del caso, si han habido problemas, si se han agregado nuevas partes o se han suscitado problemas, si hay algo incorrecto en el formulario y si se necesita ayuda adicional.¹⁰

El coordinador a través de tales escrutinios debería enterarse de cualesquiera instancias en que la presión de otros casos haya impedido que los proyectos *pro bono* progresen como es debido. También puede permitirle al coordinador de *pro bono* procurar personal auxiliar adicional cuando fuere apropiado y enterarse de situaciones en las cuales la naturaleza del caso ha cambiado.

El mismo proceso de aprobación utilizado cuando se tome el caso originalmente debería ser seguido cuando la naturaleza de un caso cambia. Por ejemplo, los escrutinios de conflictos deberían ser hechos cuando se han agregado partes adicionales después de haberse abierto el caso. Y si una nueva cuestión legal se presenta en el caso, el coordinador de *pro bono* debería considerar si esto podría generar una situación de conflicto de cuestiones legales.

¹⁰ Por supuesto, sería mejor que los abogados voluntarios mantuvieran informado al coordinador acerca de fechas de presentación ante los tribunales, los casos que podrían necesitar ayuda, y cualquier otro dato pertinente. Los escrutinios regulares pueden servir como mecanismo de salvaguarda cuando el coordinador no ha sido de otra manera mantenido informado.

Si surgiera un conflicto directo o un conflicto de cuestiones legales debido a un nuevo desarrollo en un caso, el estudio puede procurar retirarse del caso. Las chances de un retiro exitoso del caso pueden incrementarse si el coordinador de *pro bono* encuentra un consejero sustituto de otro estudio que no tenga conflicto. (Donde se haya previsto desde un comienzo que tales conflictos pudieran surgir, el tener una carta compromiso que provea que en el evento que tales conflictos surjan en efecto el estudio jurídico procuraría conseguir un consejero sustituto, y una vez que tal consejero sustituto haya sido conseguido, el estudio procurará retirarse del caso).

Cuando el coordinador se entera por las actualizaciones de estado de que existe un problema con el cliente – como por ejemplo, el cliente falla en proveer información o se retira completamente de contacto con el abogado, el coordinador debería tomar la iniciativa de contactar a la organización u otra fuente que haya referido al cliente para pedir que se pongan en contacto con el cliente y ver de rectificar el problema. Algunas veces el coordinador se encontrará con que el cliente *pro bono* se niega a seguir el consejo legal razonable provisto por el abogado *pro bono*. En algunos casos, el cliente puede estar aprovechándose del hecho de que no está absorbiendo ni las comisiones legales ni los gastos y por lo tanto puede rehusarse a llegar a un acuerdo bajo circunstancias que "gritan" por un acuerdo bajo los términos disponibles. Bajo circunstancias en que el coordinador concluye que el cliente se esté portando irrazonablemente, el coordinador deberá procurar obtener la ayuda de la fuente que refirió el caso en un esfuerzo por convencer al cliente de que actúe razonablemente. Bajo ciertas circunstancias, el coordinador debería reunirse con el cliente en persona, informarle de que está de acuerdo con el consejo legal que se le provisto y que si el cliente y se niega a seguir tal consejo, el estudio procurará retirarse de la representación del caso.

Asegurarse que Todo Trabajo Pro Bono Substancial Sea Evaluado Regularmente. El coordinador de *pro bono* debería asegurarse que todos los abogados (presumiblemente, a excepción de los socios) que están haciendo trabajo *pro bono* substancial sean evaluados como parte del proceso de evaluación regular por parte del estudio.

Las evaluaciones ayudan a los abogados a aprender de sus propias experiencias de trabajo *pro bono*. Esto es particularmente importante para los asociados y el estudio cuando los asociados se involucran en tareas importantes en casos *pro bono*, tales como la redacción de un sumario, la presentación de un argumento oral o la negociación de un contrato antes de haber asumido tal responsabilidad en casos facturables. La crítica constructiva de tal trabajo debería materialmente ayudar al desarrollo profesional de un abogado.

La evaluación del trabajo *pro bono* ayuda a asegurar el control de calidad y previene un importante impedimento al trabajo *pro bono*: la percepción de que el tiempo dedicado a proyectos *pro bono* constituye lo que los ecónomos llaman un "costo de oportunidad": la toma de tiempo que si se hubiera dedicado a trabajo facturable podría impresionar a los socios y a los asociados *senior* que están en posiciones de poder avanzar la carrera profesional de un abogado. La evaluación de trabajo *pro bono* puede, al avanzar la carrera profesional de un abogado, ser significativamente más importante que el "conteo" de las horas *pro bono* de la misma forma que las horas facturables – aunque también esto debería hacerse.

La mejor forma para que ocurra una evaluación es que un socio o un asociado *senior* sea designado para supervisar cada proyecto *pro bono* desde el principio. Cuando esto no fuera posible, el coordinador de *pro bono*, los miembros del comité de *pro bono* u otros abogados *senior* deberían revisar y comentar en todas las cantidades substanciales de trabajo *pro bono*.

Llevar a Cabo otras Funciones de Coordinación. Las demás funciones remanentes de un coordinador de *pro bono* y un comité de *pro bono* pueden ser descriptas relativamente rápido. Una de ellas es la de interceder, preferentemente via un miembro del comité de *pro bono* que es socio en el grupo de práctica involucrado, cuando un abogado es criticado por un abogado más *senior* por haber manejado un proyecto *pro bono* aprobado o cuando las políticas de *pro bono* del estudio han sido de otra manera violadas.

Otra de las funciones es reasignar los casos *pro bono* cuando los abogados dejan el estudio y no se llevan los casos con ellos. Esto puede suceder ya sea porque el abogado saliente o el futuro empleador del abogado no está dispuesto a aceptar que el abogado prosiga con el caso o porque el abogado no ha quedado en buen concepto al dejar el estudio. En este último caso, el permitirle al abogado que se lleve el caso *pro bono* podría ser problemático, particularmente si la organización fuente del caso *pro bono* y el cliente no han sido informados de que podría existir un problema.

Es vital que el coordinador de *pro bono* se entere cuanto antes de cuando un abogado que esté trabajando en un caso *pro bono* está renunciando al estudio para que (i) si el abogado saliente continuara con el caso, el coordinador puede hacer arreglos para que se redacte una carta de compromiso con el cliente para que este esté de acuerdo con el cese de involucración del estudio (o en algunos casos tener una involucración limitada) en el caso o (ii) si el abogado saliente no continuara con el caso, el coordinador puede hacer arreglos para conseguir un abogado reemplazante, quien podrá conversar con el abogado saliente acerca del estado del caso y así hacer una transición apropiada.

Otra función del coordinador de *pro bono* es publicitar los logros del programa de *pro bono* del estudio y los eventos de entrenamiento dentro del estudio, usando el *e-mail*, la red electrónica interna y el boletín informativo del estudio y almuerzos departamentales cuando sea posible. Es útil preparar un informe anual del *pro bono* para que sea circulado a todo el personal del estudio y colocado en la red electrónica interna, de los cuales extractos pueden ser incluidos en la página web del estudio. Los boletines informativos periódicos del *pro bono* también pueden ser útiles. Además, si el estudio prepara "retiros" para los abogados nuevos, el coordinador debería alentar al líder del estudio a fomentar que los abogados nuevos hagan trabajo *pro bono* – posiblemente diciendo que el líder "espera" que cada abogado nuevo lo hará dentro de sus primeros meses con el estudio; y, si fuera posible, el coordinador también podría dirigir una sesión en el retiro que esté totalmente dedicado al *pro bono*.

El coordinador también deberá tratar de hacer el máximo uso posible de los asociados de verano, estudiante de abogacía y asistentes legales – como se cubre más extensamente en el párrafo más abajo.

El coordinador debe aprender acerca de las técnicas administrativas que están teniendo éxito en otros estudios. Los estudios que quizás cooperen muy poco en otras cosas a menudo no tienen problema alguno en compartir información acerca de sus programas *pro bono*.

Finalmente, el coordinador debería proveer a la gerencia del estudio estadísticas sobre el trabajo *pro bono* mostrando las tendencias dentro de las áreas de práctica y de las categorías de abogados. El coordinador también debería suplir a la gerencia del estudio con sugerencias para mejorar el programa de *pro bono* en vista de las circunstancias que las estadísticas ayudarían a identificar. Y el coordinador debería tratar de aprender las prácticas internas del estudio que podrían afectar adversamente al programa de *pro bono*. Por ejemplo, si las evaluaciones hechas por la sociedad del estudio o los grupos de práctica no dan reconocimiento por el trabajo *pro*

bono que esté siendo tomado por los abogados de un grupo de práctica, esto podría desanimar el trabajo *pro bono* aun cuando los abogados de tal grupo de práctica reciban pleno crédito por las horas que le dedican al trabajo *pro bono* y sean evaluados por la calidad de tal trabajo.

E. Hacer Uso de los Asociados de Verano, los Estudiantes de Abogacía y los Asistentes Legales Creativamente

Hay muchos casos *pro bono* en los cuales la mayor parte del trabajo puede ser llevada a cabo por los asociados de verano, los estudiantes de abogacía que el estudio puede emplear durante el año escolar (y/o los estudiantes de abogacía voluntarios a través del programa de Estudiantes Pro Bono que ahora existe en muchas escuelas de abogacía) o asistentes legales – en todos los casos bajo la supervisión de un abogado. Por ejemplo, la mayoría de los tipos de audiencias administrativas puede ser legalmente manejada por estudiantes de abogacía. La experiencia ha demostrado que los asociados de verano y los estudiantes de tercer año de abogacía supervisados por abogados pueden manejar tales casos con éxito. Esta puede ser una experiencia particularmente útil para los asociados de verano ya que si una audiencia administrativa se lleva a cabo durante el verano y el cliente gana a nivel de oficial de audiencia, el asociado de verano habrá manejado un caso exitosamente de principio a fin. Los estudiantes de abogacía pueden también hacer la mayor parte del trabajo en la preparación de solicitudes de asilo político.

En varios otros tipos de proyectos, los estudiantes de abogacía y los asistentes legales pueden hacer la mayor parte del trabajo aun cuando un abogado admitido a la práctica debe supervisar el trabajo y ser el consejero registrado. Tales proyectos incluyen los divorcios y las adopciones no impugnados, la incorporación y obtención del estado de exención de impuestos para las organizaciones sin fines de lucro y los cambios de nombre.

En todos estos casos, es aún más vital que nunca que se obtenga la guía frecuentemente de un abogado que regularmente maneja tales casos. Este es usualmente un abogado en la oficina de servicios legales u otra organización a través de la cual se obtuvo tal caso.

Además, cuando los asociados de verano trabajan en un proyecto, el estudio debe no solamente proveer supervisión durante el verano por un abogado regular del estudio sino también asegurarse que los proyectos no están siendo "devueltos" a la organización fuente cuando concluye el verano. La "devolución" puede ser evitada de tres maneras: el asociado de verano puede voluntariamente acordar continuar trabajando en el proyecto cuando retorne a la escuela de abogacía, bajo guía y supervisión continuada¹¹; un estudiante de abogacía que trabaje en el estudio, o sea voluntario a través del estudio, puede completar el proyecto durante el año escolar bajo guía y supervisión; o, un abogado del estudio, preferiblemente el mismo que provee supervisión durante el verano, puede hacerse cargo del proyecto.

Los asistentes legales también pueden proveer apoyo directo a las oficinas de servicios legales y a otras organizaciones de interés público. Por ejemplo, pueden preparar extractos de testimonios o índices de documentos en casos complejos que las organizaciones manejan. También pueden ensamblar bancos de sumarios y coleccionar formularios e informes de estados en casos que están siendo manejados por abogados voluntarios. Ellos pueden proveer información a

¹¹ Muchos asociados de verano aceptan esta oportunidad. Además, en aquellas escuelas de abogacía donde el llevar a cabo trabajo *pro bono* no remunerado es un requisito para la graduación, este trabajo no remunerado generalmente cuenta para cumplir con ese requisito.

los indigentes acerca de la forma en que proceden ciertos tribunales sin proveer consejo legal. También pueden asistir con las entrevistas a los clientes, en la investigación de hechos significativos, en la selección de casos, en la redacción de ciertos documentos y en elevar encuestas entre la gente pobre para averiguar sus necesidades legales.

F. Fomentar las Fuentes Potenciales de Proyectos Pro Bono para Realzar los Esfuerzos del Estudio.

Los coordinadores de *pro bono* o comités deberían estimular a las fuentes potenciales de proyectos *pro bono* a tomar medidas que podrían hacer el trabajo *pro bono* del estudio más efectivo. Con este fin, los estudios deberían informar a tantas de estas organizaciones como fuera posible acerca de los tipos de recursos que el estudio puede potencialmente proveer en tipos particulares de proyectos. (A menudo los grupos no están al tanto de por que acerca de todas las formas en que los asistentes legales y otro personal auxiliar puede ayudarlos). Las organizaciones, es de esperar, proveerán proyectos adecuados para los voluntarios y aprovecharán la ayuda de tales asistentes legales y otro personal auxiliar para proyectos que están siendo manejados solamente por sus propios abogados.

Las organizaciones legales de interés público pueden materialmente ayudar a los coordinadores de *pro bono* en los estudios jurídicos mediante la creación o apoyo de una casa central de despeje que contenga tantas de tales organizaciones como sea posible. Es altamente ineficiente para el coordinador de *pro bono* de cada estudio tener que ponerse en contacto con diez o más organizaciones para averiguar si hay proyectos disponibles. Lamentablemente, en muchas ciudades las fuentes de proyectos *pro bono* al presente están muy "balcanizadas". Donde existen casas de despeje, estas pueden enviar pedidos de ayuda por *e-mail* y faxes que pueden obtener virtualmente respuestas instantáneas. En las ciudades específicamente servidas por www.probono.net, los casos disponibles pueden ser listados por ciudad y típico.

Las organizaciones de interés público también pueden ayudar a los estudios a localizar abogados voluntarios que puedan asistir a que los clientes obtengan representación legal de mejor calidad por medio de información a los coordinadores de *pro bono* de los estudios acerca de los manuales, cintas de entrenamiento, seminarios de entrenamiento, bancos de sumarios, colecciones de memos legales, y bancos de formularios que están disponibles. (Como se ha notado arriba, muchos de estos materiales pueden entonces ser colocados en las redes electrónicas internas de los estudios y, donde fuere posible, en el www.probono.net). Además, el hecho de que una organización fuente ponga a un abogado experimentado disponible para que provea a la consejería voluntaria con guía constante, mejora la calidad del trabajo *pro bono*.

En los casos en que los abogados voluntarios no mantienen contacto regular con la organización fuente o se niegan a seguir sus consejos legales, la organización fuente debe inmediatamente ponerse en contacto con el coordinador del trabajo *pro bono* del estudio. De esta forma, el problema puede ser corregido inmediatamente. Si tales problemas no son resueltos rápidamente, los intereses del cliente pueden verse perjudicados y las organizaciones de interés público pueden asumir incorrectamente que generalmente sería un error usar abogados voluntarios.

Una forma de proveer a cada grupo fuente con información acerca del estado de casos es que el coordinador *pro bono* del estudio les provea un sumario de los informes de estado sobre cada caso originado por tal grupo, a continuación de la compilación periódica por el coordinador de informes de estado en cada caso de *pro bono*. Si el estudio tiene la capacidad de poseer un

banco de datos *pro bono* computarizado, el ensamblado de esta información por organización fuente y adn por los abogados en particular en las organizaciones fuente es bastante simple.

G. Considerar Mecanismos Alternos para Incrementos Substanciales en Trabajo Pro Bono.

Varios estudios han utilizado mecanismos especiales para permitirles a los abogados particulares manejar grandes cantidades de trabajo *pro bono*. Un enfoque que está siendo cada vez más utilizado es autorizar a un abogado experimentado en particular dedicarle un gran porcentaje de su tiempo, o quizás todo su tiempo, a manejar trabajo *pro bono* y coordinar el programa *pro bono* del estudio a tiempo completo.

Otro enfoque es establecer un departamento dedicado al trabajo *pro bono* en el cual un socio y varios asociados trabajan a tiempo completo. Esto generalmente se hace en una base rotativa para que a través de los años distintos socios y asociados trabajen en el departamento de *pro bono*, y luego se retiren.

Otra alternativa es el "tiempo liberado"; o sea, un externado. Esto generalmente involucra el enviar a un abogado a trabajar por cuatro o seis meses a una oficina de servicios legales u otra organización de interés público a expensas del estudio. Al fin de la estadía de tal abogado, un nuevo abogado "liberado" vendría como reemplazo.

Esto puede ser extremadamente útil no solamente para el grupo de interés público sino para el programa de *pro bono* del estudio. Un externado es de por sí una manera en que el estudio puede compensar a los asociados que están en buenas relaciones con sus grupos de práctica y que desean dedicarle más tiempo al trabajo *pro bono*. Y lo que quizás sea más importante, los abogados que han completado sus externados han desarrollado pericia y adquirido conocimientos substanciales acerca de ciertas áreas de trabajo *pro bono* que pueden emplear en sus propios casos *pro bono* en el futuro y hacer de tutores de otros abogados – quienes quizás nunca lleguen a ser externos.

Otros posibles mecanismos usados en ciertos estudios incluyen: ofrecerles a los asociados la oportunidad de dedicarle un porcentaje substancial fijo de tiempo al trabajo *pro bono* por una remuneración menor que a otros asociados; y ofrecerles a los asociados de verano la oportunidad de pasar una porción significativa de su verano trabajando para una oficina de servicios legales u otra organización legal de interés público a expensas del estudio.

Algunos de estos mecanismos pueden ser más atractivos que otros. Uno de los beneficios de casi todos ellos es que posibilita un trabajo intenso de continua alta calidad en casos *pro bono* complejos. También pueden hacer posible el manejo efectivo de ciertos tipos de casos que son particularmente vitales para los pobres pero que normalmente no serían adecuados para los abogados voluntarios.

H. Proveer Fondos Para Abogados a Tiempo Completo en Oficinas de Servicios Legales y Otras Organizaciones Legales de Interés Público.

Claramente, la manera más eficiente de proveer servicios legales adicionales a los pobres y a los grupos sin fines de lucro es agregar abogados adicionales a los planteles a tiempo completo de las oficinas de servicios legales y otras organizaciones legales de interés público. Esto puede ser especialmente meritorio si los abogados adicionales están excepcionalmente calificados. Los estudios jurídicos pueden lograr un gran éxito en este sentido si proveen fondos para permitir el empleo de tales abogados adicionales.

El esfuerzo líder por un solo estudio jurídico en este respecto es el Programa de Becas de Skadden. Skadden, Arps creó una fundación en 1988 que ha provisto fondos cada año para un nuevo grupo de por lo menos 25 estudiantes graduados de escuelas de abogacía y amanuenses legales ("judicial law clerks") salientes que trabajan por dos años en oficinas de servicios legales u otras organizaciones de interés público. El programa está diseñado para mejorar la provisión de servicios legales civiles a los pobres, los ancianos, los desamparados, los incapacitados y aquellas personas privadas de sus derechos civiles o humanos en los EE.UU. Debido a que llega un grupo nuevo cada año, en cada momento hay por lo menos 50 Becarios Skadden trabajando en el campo.

Cada aplicante para una Beca Skadden debe encontrar una organización patrocinadora que indique su voluntad en hacer que el aplicante trabaje en un proyecto específico allá por dos años. Los recipientes de las becas son remunerados, a expensas de la fundación becaria, con un salario equivalente al de un amanuense legal judicial federal de segundo año y recibe beneficios sociales comparables a los que recibiría un abogado de la organización patrocinadora. Además, el programa de becas sufraga todo el servicio de deuda en los préstamos estudiantiles durante el término de la beca si la escuela de abogacía del recipiente no le perdona la deuda bajo tales circunstancias.

Un Becario Skadden no incurre ninguna obligación de trabajar para Skadden o para otro estudio jurídico una vez que expira la beca y la gran mayoría de becarios permanecen ejerciendo en el área de interés público a tiempo completo. El programa de becas asiste en este respecto con continua consejería legal y red asistencial.

Los Becarios Skadden son seleccionados por un consejo de administración, la mayoría de cuyos miembros no están afiliados con Skadden, Arps. Los recipientes de las becas son seleccionados en base a su desempeño académico, su compromiso comprobado al servicio público, la calidad de las organizaciones patrocinantes y de los proyectos específicos y la diversidad regional.

Este programa ha demostrado que existen muchos centenares de estudiantes de abogacía bien calificados que de muy buen agrado entrarían a trabajar a tiempo completo en servicios legales y otro trabajo legal de interés público a salarios mucho más bajos de los que los estudios jurídicos líderes están ofreciendo en la actualidad, si tales trabajos existieran y hubiera un mecanismo para manejar el pago de las deudas de matrícula en escuelas de abogacía. Por fortuna, las becas otorgadas a través de la *National Association for Public Interest Law* ("NAPIL"): Asociación Nacional para la Ley de Interés Público, con la gran ayuda del *Open Society Institute*: Instituto Para Una Sociedad Abierta, ahora proveen a docenas de estudiantes con oportunidades de becas. En la mayoría de los casos, las becas de la NAPIL son co-patrocinadas (y en algunos casos patrocinadas en su totalidad) por uno o más estudios jurídicos. Becas adicionales han sido creadas por otros, y en algunos casos, por estudios jurídicos individuales.

Un beneficio lateral del proceso de selección para estas becas es que los aplicantes sean introducidos a las organizaciones de interés público que los patrocinan antes de o muy temprano en su tercer año en la escuela de abogacía y, en el caso de las Becas Skadden, son informados de quienes han sido aceptados a principios de diciembre del año en curso. Esto les permite a los aplicantes que no fueron aceptados y sus patrocinadores suficiente tiempo como para buscar fuentes alternas de fondos. Antes de la iniciación de las Becas Skadden, la mayoría de las organizaciones de interés público ni siquiera entrevistaban a estudiantes de tercer año y las pocas que sí entrevistaban esperaban hasta más avanzado el año escolar para hacerlo.

Obviamente, la mayoría de los estudios jurídicos no cuentan con los recursos para establecer una fundación grande como lo hizo Skadden, Arps. Sin embargo, si cada estudio jurídico en condiciones de fundar una o unas pocas becas lo hiciera, esto incrementaría tremendamente las oportunidades de trabajo en las oficinas de servicios legales y otras leyes de interés público. Esto también aumentaría considerablemente el número de gente indigente y organizaciones sin fines de lucro que estas organizaciones podrían servir con eficacia.

Tales esfuerzos no deberían ser substitutos de los programas de *pro bono*. Skadden, Arps así lo reconoció cuando anunció su programa de becas. Skadden, Arps puso énfasis en el hecho de que el estudio continuaría incrementando la cantidad de trabajo *pro bono* hecha por sus abogados, asociados de verano, y asistentes legales. En efecto, el estudio ha usado a los Becarios Skadden para estimular a que los abogados del estudio manejen más trabajo *pro bono*. Como resultado directo de la presencia de los Becarios Skadden en los almuerzos *pro bono* del estudio y otras interacciones entre los ex-Becarios Skadden y los Becarios presentes y los programas de *pro bono* del estudio, muchas de las organizaciones en las cuales tales Becarios trabajan han sido provistas con ayuda adicional por abogados, asociados de verano, asistentes legales y personal auxiliar de Skadden, Arps.

CONCLUSIÓN

Los estudios jurídicos deberían sistemáticamente realizar sus programas de *pro bono*. El hacerlo ayuda a los individuos y grupos más necesitados de nuestra sociedad. También mejora la pericia legal e interpersonal de los abogados, asociados de verano y asistentes legales del estudio jurídico.

Además, a través del trabajo *pro bono* muchos abogados del estudio jurídico pueden ver cómo nuestro sistema legal maneja los asuntos que involucran a los menos poderosos en la sociedad. En muchos casos, los abogados han utilizado el conocimiento adquirido a través del trabajo *pro bono* para tratar de introducir reformas en el sistema judicial. Y quizás la más importante reforma pero que queda así pendiente de conseguir es garantizar a todos aquellos imposibilitados de pagar abogados el derecho legal de obtener consejería legal efectiva en el derecho civil – un derecho que, al menos como principio constitucional – ya existe en el derecho criminal.