

Marcia **Tavares** Maack(*)

Creando y administrando un **exitoso programa probono** de una firma^{(**)(***)}

1. Introducción

En enero del 2008, el Cyrus R. Vance Center for International Justice lanzará la Declaración de Trabajo Pro Bono para el continente americano, la cual «es una declaración de principios y un plan de acción para extender el compromiso de los abogados con el fin de proveer servicios legales a los pobres y a los menos privilegiados en América»⁽¹⁾. La Declaración Pro Bono reconoce la crisis para el acceso a la justicia en América Latina, así como la posición única de la abogacía para ayudar a satisfacer las «apremiantes e insatisfechas necesidades legales» de los individuos y las comunidades en desventaja y de bajos ingresos, y también a las organizaciones que los sirven⁽²⁾. Para ese fin, la Declaración Pro Bono compromete a las firmas⁽ⁱ⁾ signatarias, de proveer, en promedio, un mínimo de 20 horas de servicio legales probono por abogado, por año, y «propugnar y promover entre los abogados el reconocimiento y la promoción de los servicios legales probono como parte integral de los estándares y obligaciones éticos de la profesión»⁽³⁾.

Para las firmas signatarias, el lanzamiento de la Declaración Pro Bono probablemente generará discusión acerca de la mejor forma para

(*) Marcia Tavares Maack es la directora asistente de las actividades probono para la firma Mayer Brown LLP en Washington D.C.

(**) El presente artículo fue escrito bajo el título *Creating and Managing a Successful Law Firm Pro Bono Program*.

(***) La traducción del presente texto con la autorización expresa de la autora, estuvo a cargo de Maria Gracia Osoreo Guiulfo y José Carlos Llerena Robles, miembros de la Asociación Civil **ius et veritas**.

(1) *The Cyrus R. Vance Center for international Justice, Pro Bono Declaration for the Americas*. En: <http://www.abcny.org/VanceCenter/Projects/PBDA.htm>.

(2) *Ibid.*

(i) Nota del traductor: Originalmente el autor se refiere a *law firms*, las cuales son entendidas en nuestro medio como firmas legales o estudios jurídicos.

(3) Para los propósitos de la Declaración, «probono significa prestar servicios legales gratuitamente o sin la expectativa de recibir pago, y que benefician principalmente a personas o comunidades pobres o meno privilegiados y a las organizaciones que los asisten. Estos pueden incluir la representación y asesoría de personas, comunidades u organizaciones en temas de interés público, que de otra manera no las obtendrían de una manera efectiva. Además, los servicios legales probono también pueden beneficiar a instituciones cívicas, culturales y educativas que sirvan al interés público y que de otra manera tampoco obtendrían representación y asesoría efectiva. *Ibid.*

cumplir aquel compromiso. De esta manera, algunos han argumentado que si los abogados tienen una responsabilidad profesional individual de proveer servicios legales probono - como la Declaración Pro Bono reconoce- entonces, concomitantemente, las firmas tienen una responsabilidad institucional y moral de apoyar el cumplimiento de las obligaciones éticas de sus abogados cuando estos asumen el trabajo probono⁽⁴⁾. Ciertamente, los enormes recursos disponibles a las grandes firmas suponen que estas pueden desempeñar un papel importante en ayudar a abordar las insatisfechas necesidades legales de millones de individuos que no pueden pagar el acceso a los servicios legales.

Las firmas pueden apoyar de mejor manera el esfuerzo probono de sus abogados institucionalizando sus compromisos probono. Esto significa, crear estructuras y un ambiente que facilite y promueva este tipo de trabajo; lo que hace referencia a una cultura probono positiva⁽⁵⁾. Este artículo va a tratar de cómo crear tal cultura, como también acerca de los beneficios colaterales para la firma al crearla.

2. Creando una cultura positiva probono

La clave para crear una cultura probono positiva, y de esta manera, el éxito de un programa probono de cualquier firma, es el consistente y visible apoyo de la administración⁽ⁱⁱ⁾. Los asociados, en particular, deben sentir que el trabajo probono no es solamente aceptado, sino promovido, y que la administración lo ve como parte integral de su trabajo⁽⁶⁾. El compromiso probono es transmitido de mejor manera al crear una infraestructura y un ambiente que sean soporte de los esfuerzos de sus abogados. Como se ha notado, «la

estructura señala el visible y actual compromiso probono, sirve como una fuente de oportunidades probono, y más notable, fomenta y apoya a los jóvenes abogados en sus compromisos probono»⁽⁷⁾.

Naturalmente, no existe una única estructura que se adecue a todas las firmas. En orden de alcanzar el éxito, un programa probono debe ser adaptado para calzar en la cultura, estilo y tamaño existente de la firma. Habiendo dicho esto, existen numerosas lecciones que se pueden rescatar de las estrategias empleadas por las grandes firmas de abogados en los Estados Unidos para institucionalizar sus prácticas probono. Estas incluyen el crear variadas oportunidades probono, integrar el trabajo probono en la práctica regular de la firma, como también reconocer y recompensar los esfuerzos probono de los abogados.

2.1. Crear una organizada estructura probono

Al crear una infraestructura para desarrollar, asignar y manejar el trabajo probono, se transmite una clara señal sobre la importancia de este para la firma y que es considerado parte integrante de la estructura general de la firma⁽⁸⁾. A su vez, esta permite utilizar, a la firma, sus recursos probono de manera más eficiente y efectiva en orden de servir a más clientes, hace del trabajo

(4) COOPER, Michael A. *Social Responsibility and Professional Ethics* (Seminario Internacional de Pro en Santiago de Chile, 6 diciembre de 2006), http://www.abcny.org/VanceCenter/PDF/probono/Conference%20Presentation_Michael%20Cooper.pdf.

(5) Véase por ejemplo: *Chicago Council of Lawyers, Survey of Pro Bono Activities in Chicago's 50 Largest Law Firms*. En: <http://www.chicagocouncil.org/>; *National Pro Bono Resource Center, The Australian Pro Bono Manual*, §1.4 (2003). En: <http://www.nationalprobono.org.au/probonomanual>.

(ii) Nota del traductor: el autor originalmente consignó el término *senior management*, el cual se refiere al grupo de socios de una firma legal que se encargan del manejo y administración de esta.

(6) Véase por ejemplo: *Survey of Pro Bono Activities in Chicago's 50 largest firms*. Supra nota 5.

(7) LARDENT, Esther F. *Structuring Law Firm Pro Bono Programs*. En: KATZMANN, Robert (Editor). *The Law Firm and the Public Good*. 1995.

(8) Véase: *The Australian Pro Bono manual*. Supra nota 5, §1.8.

Marcia Tavares Maack

probono más factible para los socios y asociados, ya que muchos de ellos afrontan grandes demandas de su tiempo y es poco probable que se involucren en el trabajo probono si tienen que hacerlo por iniciativa propia⁽⁹⁾. Finalmente, un programa probono estructurado debería eliminar las barreras de participación y ayudar a crear una cultura institucional dirigida a la prestación de servicios probono⁽¹⁰⁾. Para ese fin, los componentes de un programa probono bien institucionalizado, incluyen políticas claras y procedimientos para asumir asuntos probono, como también un mecanismo efectivo para coordinar este tipo de trabajo.

2.1.1. Políticas y procedimientos probono

Un elemento importante para un exitoso programa es la existencia de una política escrita para manejar los asuntos probono. Tal política puede funcionar como muestra del compromiso asumido por la firma respecto al trabajo probono, así como tener el efecto práctico de proveer información y facilitar el involucramiento en el programa probono de la firma⁽¹¹⁾. Esto último puede ser particularmente importante para las firmas que tienen poca o ninguna experiencia con relación al trabajo probono y acerca de cómo un programa, para este tipo específico de trabajo, debería funcionar⁽¹²⁾.

Entre otras cosas, la política probono puede explicar el compromiso de la firma, delinear claramente los objetivos, metas y expectativas, definir el concepto probono según la firma, explicar la manera en que el trabajo probono va ser acreditado, evaluado, supervisado y manejado, resaltar los procedimientos para obtener la aprobación de los asuntos probono, como también las instrucciones sobre cómo abrir y cerrar estos asuntos, criterios para controlar conflictos de intereses⁽ⁱⁱⁱ⁾, y proveer información acerca de cómo los costos van a ser manejados y asumidos⁽¹³⁾. Con el fin de alcanzar

mayor eficacia, una política probono debería ser aprobada en el órgano superior de la firma, circulada regularmente entre los abogados y fijada internamente junto con las otras políticas de la firma⁽¹⁴⁾.

2.1.2. Comités probono

En los Estados Unidos, los comités probono son un rasgo común de los programas estructurados. Estos comités están frecuentemente implicados en configurar políticas y procedimientos probono, aprobar asuntos, ayudar a desarrollar y proveer de personal a los proyectos probono, proporcionar supervisión e reportes sobre el programa, y actuar como un vínculo entre la administración de la firma y los líderes de grupos de prácticas, en orden de establecer y mantener el apoyo a los programas probono⁽¹⁵⁾. Un fuerte comité probono puede actuar también como un amortiguador entre los asociados interesados en trabajar en asuntos probono y los líderes de prácticas y/o socios que se muestran hostiles ante aquellos esfuerzos.

Para ser más eficaces, un comité probono debe estar compuesto por abogados de todas las áreas de práctica más importantes, de modo que haya una amplia base de participación desde abogados litigantes y no litigantes del mismo modo. Debería incluirse también, abogados de todos los niveles -

(9) Véase: LAPP, Kevin Y Alexa SHABECOFF. *Pro Bono Guide: An Introduction to Pro Bono Opportunities in the Law Firm Setting*. <http://www.law.harvard.edu/students/opia/docs/guide-pro-bono.pdf>.

(10) Véase: JUSTUS, Jolie L. *Using Business Strategies and Innovative Practices to Institutionalize Pro Bono In Private Firms*. En: *University of Missouri - Kansas City Law Review*. Número 72, 2003. pp. 374 y 375.

(11) Véase: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.4 y §1.11.

(12) *Pro Bono Initiative, Pro Bono Reference Guide*, http://www.probonoinitiative.org/documents/Section3-InitialConsiderationsforFirms_000.pdf.

(iii) Nota del traductor: originalmente el autor consignó la frase *conflicts check requirements*.

(13) Véase: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.11; JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; p. 374; LARDENT, Esther F. *National Trends in Law Firm Pro Bono*. En: *What's New in Law Firm Pro Bono*. Número 55, julio - agosto de 2004. p. 9.

(14) Véase: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 6, §1.11.

(15) *Ibid.* §1.8; véase también: LARDENT, Esther. *Op. cit.*; p. 1.

socios y asociados- pero en gran medida, debería haber por lo menos, algunos socios influyentes a fin de demostrar que la firma toma seriamente el trabajo probono⁽¹⁶⁾. Asimismo, es importante que aquel quien presida el comité, sea un individuo ampliamente respetado al interior de la firma y alguien quien pueda ayudar a fomentar el apoyo al programa⁽¹⁷⁾. Una firma podría también querer considerar, el incluir individuos de otros comités de la firma, como también representantes de departamentos no legales, tales como de marketing y de Recursos humanos^(iv)⁽¹⁸⁾. Finalmente, es preferible que los miembros del comité sean designados por la administración de la firma en lugar de elegirse ellos mismos, para que con eso haya una clara comprensión sobre los deberes y las responsabilidades de los miembros del comité. De otra manera, es probable que el comité termine con miembros que se dediquen a la performance del trabajo probono, pero no al desarrollo y manejo del programa probono de la firma⁽¹⁹⁾.

2.1.3. Coordinadores probono

Aparte de los comités probono, cada vez es más común entre las grandes firmas de los Estados Unidos que exista un individuo quien sea responsable de la dirección del programa probono⁽²⁰⁾. Aquel puede ser un socio, un asociado o un asistente^(v) quien emplee parte de su tiempo coordinando las actividades probono⁽²¹⁾, o un individuo, usualmente un abogado cuya sola responsabilidad sea manejar el programa⁽²²⁾. A pesar

de que se requiere un compromiso adicional en cuanto a recursos, para una firma grande existen ventajas significantes de tener además de un comité probono, un individuo que coordine el programa.

Un coordinador probono -sea a tiempo parcial o completo- puede asumir las variadas funciones administrativas asociadas al programa probono de una gran firma, tales como examinar previamente los asuntos probono, hacer circular y dotar de personal a las oportunidades probono, mantener un inventario de los casos probono, monitorear y reportar acerca del desenvolvimiento del trabajo probono de la firma, y actuar como punto de contacto para los abogados que tienen preguntas relacionadas al programa. Aquello deja a los abogados de la firma más tiempo para el trabajo sujeto a facturación -y para el trabajo probono- y al comité probono más tiempo para concentrarse en asuntos de importancia política en lugar de la administración del programa probono⁽²³⁾. Adicionalmente, el tener un individuo

(16) *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 6, §1.11; véase también: *The District of Columbia Bar, DC Bar Law Firm Pro Bono Programs: Learning From Success*. En: http://www.dccbar.org/for_lawyers/pro_bono/resources/learning_from_success.

(17) *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 6, §1.8.

(iv) Nota de traductor: Originalmente el autor usó el término de *recruiting department*, que es aquel área de la firma que se encarga de la contratación de abogados para trabajar en ella.

(18) *Ibid.*

(19) *Ibid.*

(20) Véase por ejemplo: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; p. 374; TAYLOR, Tammy. *Update on the 2001 Law Firm Staffing Survey*. Pro Bono Institute, 2003.

(v) Nota de traductor: el término empleado por el autor es *paralegal*, el cual en nuestro medio hace referencia a aquellas personas que aun no se han licenciado de abogados y que trabajan en la prestación de servicios legales. Usualmente se les denomina asistentes.

(21) Cuando un abogado tiene responsabilidades de coordinación probono a medio tiempo, es usualmente reconocido que este le demande un buen porcentaje de su tiempo, por esto se le releva de cumplir con los requerimientos de facturación establecidos. Véase por ejemplo: *DC Bar Law Firm Pro Bono Programs: Learning From Success*. Supra nota 16; *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5. §1.8.

(22) TAYLOR, Tammy. *Op. cit.*; p. 7.

(23) Véase por ejemplo: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; p. 374.

Marcia Tavares Maack

responsable del manejo del programa probono puede servir como instrumento que ayude a forjar relaciones con la organizaciones no gubernamentales (ONG) que son la fuente del trabajo probono, buscando oportunidades que sean de interés para los abogados de la firma, e incrementando la cantidad de participación en el programa probono⁽²⁴⁾.

2.2. Proveer una variedad de oportunidades probono

De igual importancia, para comunicar el compromiso probono de la firma, es necesario crear una estructura que busque oportunidades probono y luego las designe al abogado apropiado⁽²⁵⁾. Para alcanzar una mayor eficacia, el programa probono de la firma debería abordar las necesidades legales insatisfechas de la comunidad, mientras que también debería adaptarse a los intereses de los abogados. Lo primero, puede ser determinado entablando conversaciones con las ONG locales y nacionales, lo último mediante un sondeo a los abogados de la firma. En última instancia, un programa probono exitoso va ser estructurado de manera que provea a sus abogados de una variedad de proyectos probono que van a servir a la comunidad local y nacional.

Para el programa probono de la firma, la más importante fuente de oportunidades va a probablemente provenir de la asociación con las ONG que atienden las necesidades legales de aquellos en desventajas económicas, como también aquellas ONG que trabajen en el área de Derechos Humanos. Es importante, por tanto que las firmas y las ONG forjen y mantengan relaciones recíprocas.

Primero, las ONG pueden ayudar a las firmas a dirigir sus recursos probono a las áreas de mayor necesidad, y también valerse de su experiencia para ayudar a estructurar los proyectos probono⁽²⁶⁾. Segundo, las ONG pueden proveer de un análisis sobre potenciales asuntos para elegir en cuanto

al mérito y elegibilidad económica, con el fin de identificar casos apropiados para la asistencia probono⁽²⁷⁾. Tercero, mientras las firmas tienen recursos sustanciales que pueden aportar para satisfacer las necesidades legales de los pobres y los marginados, en la mayoría de casos no van a tener la experiencia apropiada para manejar los tipos de casos que provendrán a través de un programa probono. Las ONG pueden proveer de la necesaria capacitación e instrucción para ayudar a llenar este vacío⁽²⁸⁾. De hecho, esta capacitación e instrucción son esenciales porque pueden proporcionar un nivel de confort que haga del trabajo probono una experiencia más gratificante -tanto para el abogado y para el cliente- y ayudan a aumentar la participación en el programa. A su vez, las ONG pueden recurrir a los recursos legales y financieros de las firmas para que los ayuden a realizar y ampliar sus misiones⁽²⁹⁾.

Sin embargo, las firmas no deben limitarse a tener a la comunidad de las ONG como fuente de interesantes y significativas oportunidades probono. Cortes, clínicas probono en las escuelas de derecho y colegios de abogados son todos recursos potenciales para el desarrollo de oportunidades probono⁽³⁰⁾. Adicionalmente, las firmas deberían fomentar a sus abogados que se involucren en los asuntos probono de interés. Muchos abogados están relacionados con organizaciones de la

(24) Véase por ejemplo: *DC Bar Law Firm Pro Bono Programs: Learning From Success*. Supra nota 16.

(25) GRANER, Glenn H. *Pro Bono is Profitable: A CFO's View*. En: *What's New in Law Firm Pro Bono*. Número 55, julio - agosto de 2004. p. 8.

(26) Véase por ejemplo: BRUNER, Daniel y otros. *Constructing Pro Bono Partnerships: Notes From A Dialogue Between Law Firms And Legal Services Programs*.

(27) *Ibid.*

(28) *Ibid.*

(29) <http://www.probonoinst.org/pdfs/leveragingresources.pdf>.

(30) Véase por ejemplo: *The Pro Bono Web*. http://www.abcny.org/VanceCenter/PDF/probonoweb_english.pdf; Pro Bono Institute. *Everything You Wanted To Know About Finding Pro Bono Work ... But Were Afraid To Ask*.

comunidad que pueden ser grandes fuentes de trabajo probono⁽³¹⁾, y el permitir que los abogados desarrollen sus propios asuntos probono, puede conducir a innovar ideas y proyectos, y de esta manera, ayudar a vigorizar y aumentar la participación en el programa⁽³²⁾.

Es también importante que las firmas desarrollen suficientes y variadas oportunidades para sus abogados corporativos^(vi), muchos de los cuales podrían querer asumir un trabajo probono que vaya de acuerdo con la serie de habilidades y *expertise* que tengan⁽³³⁾. Aunque puede representar un reto, aquello significa identificar fuentes potenciales de oportunidades probono corporativas. Por ejemplo, las ONG que son fuente de trabajo probono, podrían ser también clientes probono potenciales⁽³⁴⁾. De igual modo, podría haber organizaciones locales envueltas en áreas como desarrollo económico comunitario y la adquisición de viviendas a bajo costo^(vii), u organizaciones microfinancieras que tengan como clientes a microempresarios en la necesidad de asesoría legal. Satisfaciendo el interés de un amplio rango de especialidades legales, y con un poco de flexibilidad y creatividad, es posible incrementar la cantidad de participación en el programa probono, mientras simultáneamente, se incrementa la cantidad de servicios legales que una firma puede proveer a la comunidad.

2.3. Integrar el trabajo probono en la práctica de la firma y reconocer los esfuerzos probono

Una vez que la firma haya desarrollado la infraestructura y las oportunidades probono necesarias, debe buscar la

manera de fomentar la participación en el programa probono, por parte de asociados y socios. Una de las estrategias más efectivas para aumentar la participación en el programa probono, es manifestando el compromiso de la administración través de la integración del trabajo probono en la práctica regular de la firma, y el reconocimiento de los esfuerzos probono de sus abogados⁽³⁵⁾.

Debido al constante aumento de las presiones al interior de la firma, muchos de los asociados estarán renuentes de involucrarse en el trabajo probono si creen que van a ser penalizados por hacerlo o para todo propósito práctico, si solo pueden hacerlo en su tiempo libre⁽³⁶⁾. Para enviar un mensaje positivo, por tanto es importante que las horas de trabajo probono sean reconocidas al igual que las horas facturables -ambas con respecto a la compensación y bonificación- y a los abogados se les dé el tiempo para asumir los asuntos probono⁽³⁷⁾. Es también importante que el trabajo probono -y que la participación del abogado en el programa probono- sea incluido como un aspecto positivo de la evaluación del asociado y del proceso de ascenso⁽³⁸⁾.

(31) *Everything You Wanted To Know About Finding Pro Bono Work ... But Were Afraid To Ask*. Supra nota 30. p. 2.

(32) Últimamente, muchas de las firmas en los Estados Unidos han comenzado a desarrollar los llamados *signature projects* en los cuales una firma se centra en un problema o área del derecho, ya sea trabajando exclusivamente con una organización o con varias. Mientras que la extensa discusión acerca de los *signatures projects* esta más allá del alcance de este artículo, estos pueden complementar las referencias sobre las ONG y otros proveedores de referencias legales, ya que permiten a la firma trabajar en conjunto y desarrollar un área pro bono con experiencia.

(vi) Nota del traductor: el autor utilizó inicialmente el término *transactional attorneys*, el cual se refiere a aquellos abogados que se especializan en asuntos financieros y corporativos.

(33) Véase por ejemplo: *Broadening the Base: Securing New and Varied Transactional Pro Bono Opportunities*. En: *Law Firm Pro Bono Challenge Signatories Update*. Número 23. Otoño - invierno, 2000.

(34) *Everything You Wanted To Know About Finding Pro Bono Work ... But Were Afraid To Ask*. Supra nota 30. p. 2.

(vii) Nota de traductor: El autor originalmente estableció el término *affordable housing*.

(35) Véase por todos: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.4.

(36) Véase por ejemplo: GRANER, Glenn H. *Op. cit.*; p. 8.

(37) Véase por ejemplo: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; pp. 372 y 373.

(38) *Ibid.*

Marcia Tavares Maack

Supervisar los casos probono es también parte de manejar un programa exitoso y de fomentar el trabajo probono. La supervisión por parte del socio es también necesaria para asegurar la alta calidad de los servicios legales al cliente, y ayudar a los asociados a sentir que la firma toma el trabajo probono de manera tan seria como el trabajo dirigido a sus clientes convencionales a título oneroso⁽³⁹⁾. Además, tiene el beneficio adicional de involucrar a los socios en el trabajo probono y de proveer a estos de oportunidades para enseñar y cultivar relaciones con los abogados más jóvenes.

Con el fin de generar participación, una firma debería también enseñar a sus abogados acerca del programa probono, como también acerca de las oportunidades probono disponibles y programas de instrucción. Para este fin, el trabajo probono debería ser incluido en los nuevos programas de orientación para los abogados con el fin de discutir las políticas y expectativas probono de la firma; proveer de información sobre los proyectos probono, introducir miembros del comité y personal que los ayuden a encontrar oportunidades probono, y explicar cómo los nuevos abogados pueden involucrarse⁽⁴⁰⁾. Es también de mucha ayuda tener a un miembro de la administración participando en la sesión de orientación con el objetivo de promocionar y demostrar un compromiso jerarquizado en el trabajo probono. El trabajo probono, debería también ser incluido en la agenda de las distintas reuniones regulares y reuniones de áreas que tenga la firma interiormente^(viii). Esto transmite un mensaje sobre que el trabajo probono es considerado una parte integrante de la práctica de la firma y no solo una actividad extracurricular⁽⁴¹⁾. De igual modo, el trabajo probono debería ser incluido en las publicaciones acerca de los logros de la firma⁽⁴²⁾.

Es también importante, el crear un centro de recursos probono, de preferencia en el intranet de la firma, donde los abogados, fácilmente puedan acceder a la información sobre los programas y las políticas probono, los procedimientos para iniciar y cerrar casos probono, a

los documentos básicos tales como cartas de retención, y materiales de instrucción para que así, los abogados puedan sentirse más cómodos tomando casos probono que trascienden su regular campo de práctica. Asimismo es esencial el circular información sobre las nuevas oportunidades probono con el fin de facilitar el involucramiento del abogado en el programa probono.

Finalmente, con el fin de motivar el incremento en la participación y generar interés en el programa, es importante reportar acerca de los progresos en el trabajo probono de la firma, y reconocer y recompensar los logros probono. Esto puede ser alcanzado a través de reportes anuales sobre el trabajo y el desempeño de la firma en el trabajo probono, correos electrónicos regulares y anuncios internos que traten los asuntos probono en curso y que reconozcan las victorias probono, como también programas de recompensa que celebren el programa de la firma y que reconozcan aspectos tales como los esfuerzos más destacados y aquellos abogados que han satisfecho los objetivos de la firma⁽⁴³⁾. Esta responsabilidad y marketing interna pueden ayudar a demostrar la determinación y el orgullo de la firma al asumir el compromiso probono.

3. Los beneficios colaterales de un programa probono institucionalizado

Dentro de lo que se ha convertido en un mercado legal de intensa presión y

(39) Véase por ejemplo: *Survey of Pro bono Activities in Chicago's 50 Largest Firms*. Supra nota 5.

(40) Véase por ejemplo: *DC Bar Law Firm Pro Bono Programs: Learning From Success*. Supra nota 16.

(viii) Nota del traductor: el autor uso inicialmente el término *regular firm and practice group meetings*, el cual se refiere a las distintas reuniones que se dan con periodicidad en las firmas, como las reuniones de socios, asociados, de ambos, o las reuniones de las distintas áreas que tiene la firma como la regulatoria, financiera, procesal, etcétera.

(41) *Ibid.*

(42) *Ibid.*

(43) Véase por ejemplo: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.4.

altamente competitivo, la responsabilidad ética de la profesión legal para ayudar asegurar el acceso igualitario a la justicia, puede que no sea suficiente para conducir a las firmas a formalizar su compromiso probono. Por consiguiente se ha puesto gran y creciente énfasis en la necesidad de articular una fuerte lógica comercial para institucionalizar los esfuerzos probono de la firma. Como muchas de las más destacadas firmas en los Estados Unidos han reconocido, el invertir recursos en la creación de un programa probono estructurado da una buena imagen comercial^(ix)(44). Como se discute líneas abajo, las firmas pueden tener éxito procurando el bienestar de la sociedad, y el trabajo probono puede traer un beneficio real y tangible a la firma y a sus abogados, mientras también se ayuda a las comunidades en las que vivimos y trabajamos⁽⁴⁵⁾.

3.1. Reclutar el talento legal de más alto nivel

El reclutar el talento legal de más alto nivel es la clave para el continuo éxito de cualquier firma, y un fuerte programa probono puede resultar una potente herramienta de reclutamiento. Los estudiantes de derecho entienden que el trabajo probono puede proporcionarles de trabajo interesante, de oportunidades de desarrollo profesional, y la posibilidad de beneficiar a aquellos en la comunidad que no tienen un adecuado acceso a la justicia⁽⁴⁶⁾. Los estudiantes de derecho recurren a los programas probono con el fin de evaluar los valores de la firma. Para aquellos estudiantes de derecho que quieren trabajar en un ambiente que apoye el trabajo

probono, un respetado programa puede situar a la firma en una ventaja competitiva⁽⁴⁷⁾.

Efectivamente, muchas de las facultades de derecho de primer nivel en los Estados Unidos publican guías para ayudar a los estudiantes a evaluar el compromiso probono asumido por la firma⁽⁴⁸⁾. La revista «American Lawyer» publica un *ranking* probono anual de las 100 firmas de primer nivel de los Estados Unidos, basándose en dos factores: el número promedio de horas probono por abogado y el porcentaje de abogados que llevan a cabo un trabajo probono de más de 20 horas por año. Así mismo, Vault, un bien conocido sitio de recursos de información sobre la carrera, publica anualmente una «Guide to Law Firm Pro Bono Programs» que tiene como finalidad ayudar a los estudiantes de derecho «a distinguir el compromiso probono de una firma con otra»⁽⁴⁹⁾.

Siguiendo con esta tendencia, la revista «Latin Lawyer» ha volteado a mirar al trabajo probono, creando una guía para potenciales asociados e internos, dirigida a las

(ix) Nota de traductor: el autor consignó originalmente la frase *good business sense*, que hace referencia a la buena imagen, en términos comerciales, de la firma.

(44) CARTER, Terry. *Building a Pro Bono Base*, En: *ABA J.* Junio 2003.

(45) LARDENT, Esther F. *Making the Business Case for Pro Bono*. Febrero 2000. <http://www.probono.org/pdfs/businesscase.pdf>.

(46) Véase por ejemplo: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.4.

(47) *Ibid.*; véase también: LAPP, Kevin y Alexa SHABECOFF. *Op. cit.*; p. 6.

(48) Véase por ejemplo: *Harvard Law School Pro Bono Service Program, Resources for Evaluating Law Firm Pro Bono Work*. <http://www.law.harvard.edu/students/opia/docs/guide-pro-bono.pdf>; *Yale Law School Career Development Office, Choosing a Law Firm: Critically Evaluating Pro Bono Policies and Programs*. http://www.law.yale.edu/documents/pdf/CDO_Public/cdo-evaluatingprobono.pdf. Georgetown Law School publica un *ranking* probono comparativo como también una lista de las firmas que permiten a sus asociados en el verano dividir su tiempo entre la firma y ONG. Véase: *Georgetown University Law School, Office of Public Interest and Community Service Law Firm Pro Bono*. <http://www.law.georgetown.edu/opics/GeorgetownLaw-LawFirmProbono.htm>. Véase también: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; pp. 369 y 370.

(49) Véase: *Vault Guide To Law Firm Pro Bono Programs*. 3era. edición, 2007.

Marcia Tavares Maack

principales firmas de América Latina⁽⁵⁰⁾. Asimismo, recientemente el *Latin Lawyer* publicó un estudio sobre el trabajo probono en Latinoamérica, en el cual reconocían y felicitaban los logros de las firmas más comprometidas con la práctica del probono⁽⁵¹⁾. Una fuerte cultura probono puede proporcionar a las firmas de esta manera de medios para destacar y diferenciarse de la competencia.

3.2. Retener el talento legal de primer nivel

Así como las firmas pretenden reclutar el talento legal de primer nivel, también quieren retener a estos individuos y asegurar que ellos sean miembros productivos de la firma. En las grandes firmas, donde la cantidad de trabajo es frecuentemente insoportable y para muchos jóvenes asociados, bastante tediosa, un programa probono riguroso puede ayudar a incrementar la satisfacción por el trabajo, y como resultado, la *ratio* de retención de la firma. Dedicarse al trabajo probono mejora el estado de ánimo, proporcionando a los abogados una oportunidad de trabajar en asuntos que son significativos para ellos, ofrece diversidad en el número y tipo regular de casos seguidos por un asociado, y da mayor autonomía y control sobre el trabajo de uno mismo⁽⁵²⁾. El trabajo probono también aborda el deseo que muchos abogados tienen de contribuir a la sociedad e involucrarse en asuntos públicos de importancia⁽⁵³⁾. Ayuda a fortalecer las conexiones de los abogados con sus comunidades, al observar que sus esfuerzos tienen un impacto real sobre un individuo o una organización que de otra manera no tendría a quien recurrir⁽⁵⁴⁾. Igual de importante, una fuerte cultura probono puede promover la lealtad y un sentido de orgullo, tal que los asociados y los socios perciban que son parte de

una firma socialmente responsable que valora algo más grande que a la omnipotente hora facturable. Como resultado, los abogados pueden ser menos proclives de dejar la firma por otro empleo.

3.3. Cultivando el talento legal

El trabajo probono sirve como un importante vehículo de entrenamiento para los jóvenes abogados, muchos de los cuales se muestran cada vez más ansiosos acerca del desarrollo de sus aptitudes y habilidades para lograr los satisfacer los indicadores de medición del desarrollo de trabajo establecidos por la firma⁽⁵⁵⁾. En los grandes asuntos comerciales, los nuevos abogados manejan típicamente una parte sobre la transacción o la litigación. Por el contrario, los asociados que trabajan en asuntos probono, generalmente se les proporciona de mayor responsabilidad; con la supervisión de un socio, ellos manejan el asunto de principio a fin⁽⁵⁶⁾. De esta manera, el trabajo probono, proporciona a los abogados jóvenes, en el comienzo de sus carreras, una oportunidad de desarrollar aptitudes críticas legales que son difíciles de enseñar a través de programas de instrucción, tales como manejo del caso, estrategia, solución de problemas, pensamiento creativo, toma de decisiones, expectativas de manejo, y asesoramiento al

(50) Véase: *Latin Lawyer, Mexican firms inside out: Guide for applicants*. 1 de diciembre de 2005; *Latin Lawyer, Brazilian Firms Inside Out: An insider's guide for applicants*. 20 de abril de 2006; *Latin Lawyer, Argentine firms inside out: A guide for applicants*. 15 de mayo de 2007.

(51) Véase: *Leading the Pack*. En: *Latin Lawyer*. Volumen VI. Número 6, 2007. p. 23.

(52) Véase por ejemplo: *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.4; Kevin LAPP, Kevin y Alexa SHABECOFF. *Op. cit.*; p. 6.

(53) Véase por ejemplo: CYRUS R. VANCE CENTER FOR INTERNATIONAL JUSTICE. *What Do U.S. Law Firms See As The Advantage of Doing Pro Bono Work?* http://www.abcny.org/VanceCenter/PDF/probono/Library_What%20do%20U.S.%20Law%20Firms_Eng.pdf; LARDENT, Esther F. *Op. cit.*; p. 5.

(54) Véase por ejemplo: BRUNER, Daniel y otros. *Op. cit.*; p. 1; LAPP, Kevin y Alexa SHABECOFF. *Op. cit.*; p. 6.

(55) Véase: LARDENT, Esther F. *Op. cit.*; pp. 5-7.

(56) Véase por ejemplo: *Ibid.*; p. 6.

cliente. Esto puede permitir también que estos abogados ganen específica experiencia para sus áreas de práctica⁽⁵⁷⁾. A su vez este desarrollo profesional proporciona a sus asociados mayor madurez, confianza y habilidades para lidiar con el trabajo comercial u oneroso, y hacer de ellos un recurso de mayor valor para la firma⁽⁵⁸⁾.

3.4. Reputación de la profesión legal

El trabajo probono, puede también ayudar a realzar la reputación de los abogados y de la profesión legal. Un estudio ha demostrado que el 32.6% de la población peruana tiene una opinión desfavorable o muy desfavorable de la profesión legal, mientras que el 19.8% tiene una opinión favorable o bastante favorable de la profesión legal⁽⁵⁹⁾. Así mismo, el 78% de los peruanos han reportado que no tiene confianza en el poder judicial⁽⁶⁰⁾. Ayudando a asegurar un significativo acceso a la justicia, el programa probono puede trabajar para restaurar la confianza en el sistema legal y en la profesión⁽⁶¹⁾.

3.5. Marketing y relaciones y con los clientes

El trabajo probono puede ser también una valiosa herramienta de marketing, y puede ayudar en el desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes. El trabajo probono puede generar importante publicidad para una firma en los medios de comunicación predominantes -

frecuentemente más que con el trabajo para los clientes comerciales- y elevar la credibilidad e imagen de la firma dentro de la comunidad⁽⁶²⁾. A su vez, el uso incrementado de estos medios, puede ayudar a posicionar positivamente a las firmas en un mercado legal competitivo.

Notablemente, y en contra de lo que uno tal vez esperaría, tomando destacados y controversiales asuntos probono uno podría elevar, en lugar de dañar, el prestigio de la firma con sus clientes. Por ejemplo, cuando el oficial del departamento de defensa de los Estados Unidos Charles «Cully» Stimson dio una entrevista en la cuál nombró aquellas firmas que representan a los detenidos de Guantánamo, y opinó que estas firmas perderían negocios cuando sus clientes corporativos se enteren⁽⁶³⁾ que muchas de las firmas reportaron que no solo no recibieron una reacción negativa por parte de sus clientes corporativos, muchos de ellos hasta llamaron para elogiarlos por su trabajo⁽⁶⁴⁾. Siguiendo los comentarios de Mr.

(57) Véase por ejemplo: LARDENT, Esther F. *Op. cit.*; pp. 6 y 7. Citado por: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; pp. 371 y 372; *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 6, §1.4.

(58) Véase por ejemplo: LARDENT, Esther F. *Op. cit.*; p. 6; *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 6, §1.4.

(59) THE CYRUS R. VANCE CENTER FOR INTERNATIONAL JUSTICE. *Country Report - Peru*. p. 2.

(60) *Ibid.*

(61) THE CYRUS R. VANCE CENTER FOR INTERNATIONAL JUSTICE. *What Do U.S. Law Firms See As The Advantage of Doing Pro Bono Work?* http://www.abcny.org/VanceCenter/PDF/probono/Library_What%20do%20U.S.%20Law%20Firms_Eng.pdf.

(62) LARDENT, Esther F. *Op. cit.*; p. 11.

(63) El oficial del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, Charles Stimson sostuvo: «¿Quiénes son los abogados en este país que representen a los detenidos ahí? Y sabe que, es sorprendente. Las grandes firmas en este país están representando detenidos, y pienso, honestamente, que cuando los CEO (Chief Executive Officer) de las corporaciones vean que aquellas firmas están representando a los mismos terroristas que les afectaron financieramente en el 2001, aquellos CEO van hacer elegir a aquellas firmas entre representar terroristas o representar empresas confiables, y creo que eso va a tener mayor desarrollo en las próximas semanas. Va a ser interesante ver como se desarrolla». Declaraciones de Charles Stimson -Secretario Asistente del Departamento de Defensa para Asuntos de Detenidos- hechas a través de la *Federal News Radio*, el 11 de julio de 2007. Estas se encuentran disponible en la página web de «Democracia Ahora» (*Democracy Now*): <http://www.democracynow.org/article.pl?sid=07/01/17/1541233>.

(64) BAR, Beth. *Despite DOD Predictions, Clients Back Firms Representing Gitmo Detainees*. En: *New York Lawyer*. 18 de enero de 2007. Disponible en: http://www.nylawyer.com/display.php/file=/pro_bono/news/07/011807a.

Marcia Tavares Maack

Stimson, el copresidente del Comité del Colegio de Abogados de América en Asesoramiento Corporativo fomentó el asesoramiento corporativo para «apoyar aquellas firmas que elijan representar a los impopulares, en tanto es un principio de nuestro sistema judicial que todos merezcan representación legal», a su vez, que la representación de aquellos que se encuentran en mayor necesidad «esta entre los grandes llamados de nuestra profesión»⁽⁶⁵⁾.

De hecho, muchas corporaciones ponen gran y creciente énfasis en la responsabilidad social corporativa, y ven al compromiso probono de la firma como un criterio de elección a la hora de contratar a una de ellas. En los Estados Unidos, por ejemplo, se ha convertido cada vez más común el incluir preguntas sobre el trabajo probono de la firma en las solicitudes para las propuestas de servicios legales⁽⁶⁶⁾. Una vez contratados, estas mismas corporaciones pueden que usen el trabajo probono para evaluar los servicios legales de la firma⁽⁶⁷⁾. De esta manera, el trabajo probono puede proveer a la firma, la oportunidad de diferenciarse de sus competidores.

Finalmente, un programa probono exitoso puede proporcionar a la firma de las oportunidades para cultivar y construir relaciones con los actuales clientes, como

también generar futuros negocios. En los Estados Unidos, la creciente atención a la responsabilidad social corporativa se ha extendido más allá de las actividades de servicio comunitario al trabajo probono. Esta nueva dinámica ha conducido a varios en el *in-house counsel*^(x) a voltear hacia sus firmas para que los ayuden en el desarrollo y la conducción de proyectos probono⁽⁶⁸⁾. De hecho, muchas RFP contienen no solo preguntas sobre el programa probono de una firma, sino también la voluntad y la aptitud para crear una asociación probono con sus clientes. Las firmas con un programa probono bien institucionalizado pueden ayudar a sus clientes corporativos a vencer muchas de las barreras que enfrentan al tratar de asumir trabajos probono, incluyendo la falta de experiencia, conocimiento, y recursos⁽⁶⁹⁾. A su vez, estas asociaciones pueden conducir a fortalecer las relaciones entre la firma y sus clientes⁽⁷⁰⁾.

4. Conclusión

Las razones comerciales para realizar el trabajo probono son atractivas, y la realización de este es una muy buena herramienta para obtener el apoyo de la administración para la formalización de los esfuerzos probono. Sin embargo, al crear o manejar un programa probono de la firma, es importante que no perdamos de vista el verdadero objetivo del trabajo probono, el cual es afrontar las necesidades legales de los pobres y menos privilegiados. El hecho de que el trabajo probono sea bueno para el reclutamiento, la retención, la instrucción y para las relaciones con los clientes, es un beneficio adicional de y no una razón para, expandir nuestro compromiso al trabajo probono. Un programa probono estructurado e institucionalizado puede ayudar a las firmas a utilizar sus recursos probono de manera eficiente y efectiva con el fin de ayudar a que la profesión legal cumpla sus obligaciones éticas y morales al asegurar el equitativo acceso a la justicia.

(65) YEE, Jolene A. *Message from the Chair, Committee on Corporate Counsel, Newsletter of the ABA Section of Business Law Committee*. Disponible en: <http://www.abanet.org/buslaw/committees/CL240000pub/newsletter/200702/home.shtml>.

(66) Véase por ejemplo: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; p. 368.

(67) Véase por ejemplo: BAR, Beth. *Op. cit.*

(x) Nota de traductor: Se entiende por *in-house counsel* a las distintas áreas legales que funcionan dentro de las empresas.

(68) Véase por ejemplo: JUSTUS, Jolie L. *Op. cit.*; p. 368.

(69) *Ibid.*

(70) Véase por todos: *Ibid.*; LARDENT, Esther F. *Op. cit.*; p. 11; *The Australian Pro Bono Manual*. Supra nota 5, §1.4.