

LAS INCUBADORAS DE ABOGADOS PARA MEJORAR LA ENSEÑANZA DEL DERECHO Y EL ACCESO A LA JUSTICIA

Katherine Quezada¹

Fred Rooney²

Fecha de publicación: 01/05/2016

Sumario: Introducción. **I.** Las Incubadoras de Abogados: Qué son y cuáles son sus beneficios. **II.** Inicio del Movimiento de las Incubadoras. **III.** ¿Cómo funcionan estos Programas de Postgrado? **IV.** Beneficios Colaterales del Movimiento: El Trabajo en Red y la Innovación. **V.** Lo que cuesta crear una incubadora. **VI.** Incubadora en República Dominicana. Conclusiones. Fuentes bibliográficas.

Resumen: En Estados Unidos surgió una idea en el año 2007 para ayudar a mejorar la formación jurídica de los abogados teniendo una repercusión social que beneficiara a las personas de escasos recursos económicos. Se trata del movimiento de las incubadoras de abogados para mejorar el acceso a la justicia, una iniciativa que ha tenido muy buena acogida y ha sido replicada en varios estados de los Estados Unidos y países como República Dominicana y Pakistán. Los autores de este artículo cuentan a través de estas líneas todo lo relativo a este proyecto que pretende seguir expandiéndose por el mundo. Ambos han estado en las entrañas de esta iniciativa, uno de ellos por ser el creador y principal propulsor de la misma (el Dr. Fred Rooney)

¹ Abogada. Fundadora de la primera incubadora dominicana y miembro de la Red Iberoamericana de Jóvenes Líderes. katherine.quezada@redijl.org

² Abogado (Estados Unidos). Fundador e impulsor del Movimiento de las Incubadoras de Abogados.

y la otra por haber sido uno de los miembros fundadores de la primera incubadora dominicana (la joven Katherine Quezada).

Palabras clave: Incubadoras de abogados, acceso a la justicia, educación legal, programas de postgrado.

***Abstract:** In the United States it emerged an idea in 2007 to help improve the legal training of lawyers having a social impact that will benefit people of low income. It is the incubators' movement to improve access to justice, an initiative that has been very well received and has been replicated in several states in the United States and countries like the Dominican Republic and Pakistan. The authors of this article explain through these lines everything about this project that aims to continue expanding throughout the world. Both have been in the bowels of this initiative, one of them being the creator and leading advocate of it (Dr. Fred Rooney) and the other for being one of the founders of the first Dominican incubator (Katherine Quezada).*

Key-words: Legal incubators, access to justice, legal education, postgraduates' program.

Introducción

Cuando un estudiante de derecho está terminando la carrera, un sinnúmero de ideas y pensamientos bombardean su cabeza, entre ellas la de montarse su propio despacho. Pero enseguida lo aquejan muchas dudas al respecto: ¿cómo se hace eso?, ¿por dónde se empieza?, ¿alquilo una oficina o rento un espacio compartido?, ¿cuáles dispositivos me hacen falta?, ¿cómo empiezo a conseguir clientes?, ¿debo contratar a un empleado?, y un larguísimo etcétera (Rooney F. P., 2014). Estas son sólo algunas de las preguntas más apremiantes que nos hacemos antes de emprender nuestra práctica en solitario.

Más allá de estas preguntas, surgen también un montón de dudas y una imperante inseguridad en virtud de las tendencias en la profesión que indican el descenso del número de posiciones de abogados que cuentan con una retribución fija (Salkin, Suni, Schaumann, & Bilek, 2015).

Las facultades de derecho transmiten a los alumnos la práctica profesional a través de la enseñanza de los distintos ámbitos de la ley: procesal, mercantil, penal, civil, administrativo, etc. También los dotan de otras habilidades imprescindibles para ser un buen abogado, como son la escritura, investigación y el análisis legal. Lo que no se enseña en las facultades de derecho es cómo empezar un negocio propio y cómo dirigirlo, de modo que los futuros abogados suelen salir de las aulas sin saber cómo poner en marcha su propio despacho o emprender su práctica en solitario.

Muchos planes de estudios de las convencionales escuelas de derecho carecen de una serie de habilidades académicas que son necesarias para que un abogado pueda ejercer por su cuenta, de modo que impera entre los novatos la necesidad de aprender cuestiones como, por ejemplo, manejar su dinero sin caer en un precipicio y logrando generar su propio salario.

Además, las universidades no siempre logran producir abogados listos para la práctica inmediata del derecho, incluso en aquellas instituciones académicas que hacen los mejores esfuerzos para incorporar un enfoque práctico en el programa académico. Es así como hay muchos recién licenciados que incluso están colegiados, pero que carecen de

experiencia dado que no han lidiado con casos de la vida real sino apenas con casos prácticos en la facultad, de modo que no están preparados para resolver muchos de los problemas que los clientes puedan plantearles.

Este panorama es distinto al que impera en las facultades de medicina, donde uno de los requisitos que habitualmente se exigen para que los médicos puedan ejercer la profesión es que tienen que pasar por un programa de residencia en hospitales que les permita aplicar en la vida real los conocimientos adquiridos en la universidad.

Tener un pequeño despacho de abogados es importante para muchos recién egresados de la facultad, sobre todo para aquellos que se han ido a estudiar la carrera a las grandes ciudades y, una vez que terminan, quieren volver a sus pueblos y comunidades como abogados en solitario para brindar servicios legales críticos en sus comunidades a precios asequibles.

La triste realidad sigue siendo que los abogados talentosos, incluso aquellos con el compromiso profundo de trabajar en comunidades desfavorecidas, empiezan su práctica del derecho, pero habitualmente se ven forzados a cerrar el negocio de forma casi inmediata (Rooney & Steele, 2014).

En definitiva, los licenciados en derecho pueden carecer de los conocimientos prácticos para crear y dirigir su propia oficina de una manera económicamente viable, manteniendo tasas suficientemente bajas como para estar al alcance de todos los públicos, incluyendo las comunidades de bajos ingresos.

Al mismo tiempo que pasa esto, muchas personas de la clase trabajadora que requieren los servicios de un abogado se preguntan cómo y dónde pueden encontrar soluciones a sus problemas legales a un precio asequible para ellos, lo cual habitualmente es difícil de conseguir. Esto conlleva a que haya una gran cantidad de personas con necesidades legales no resueltas (Herrera, 2015).

De esa manera, las salas de nuestros tribunales están llenas de litigantes no representados y asustados por los resultados de ese juicio en el que podrían perder su casa, su trabajo o incluso hasta la custodia de sus hijos (Rooney F. P., 2014). Es incluso frecuente que se pierdan muchas peticiones válidas porque los litigantes no tienen representación legal, entonces no cuentan con las herramientas necesarias para fundamentar sus causas.

Entonces, ¿qué se puede hacer para hacer cumplir el principio de libertad, igualdad y justicia para todos, a la vez que los licenciados en derecho puedan tener los conocimientos prácticos para crear y dirigir su propio despacho de una manera económicamente viable, manteniendo tasas suficientemente bajas como para estar al alcance de las comunidades de bajos ingresos? La incubadora responde a ambas necesidades, haciendo coincidir la oferta de abogados con la demanda de los mismos (Amato, 2015).

I. Las Incubadoras de Abogados: Qué son y cuáles son sus beneficios

Consisten en despachos compuestos por abogados recién titulados y colegiados que ofrecen asesoría legal gratuita o a bajo coste a personas de escasos recursos. Esto lo hacen en un entorno controlado donde cuentan con tutores que supervisan su trabajo, así como formación especializada en materia de emprendimiento y las áreas del derecho más demandadas. Como veremos más adelante, estas oficinas suelen estar adscritas a escuelas de derecho de prestigiosas universidades.

Son programas de postgrado para apoyar y ayudar a los abogados recién graduados a comenzar su propia práctica en solitario, pequeña empresa o ejercicio sin fines de lucro (California Commission on Access to Justice, 2014). Suelen durar entre 1-2 años, y los integrantes se pueden postular como candidatos después de haber terminado la escuela de derecho y tener el correspondiente permiso del Estado en cuestión para el ejercicio profesional.

La incubadora normalmente proporciona a los abogados un espacio compartido en una oficina, tecnología, recursos necesarios y tutoría de parte de abogados experimentados, así como orientación sobre los conceptos básicos de negocios y mercadeo, a cambio de una tarifa mensual muy baja. Los mejores programas son autosuficientes, procuran proporcionar servicios legales excelentes y asequibles, producen abogados expertos y comprometidos con la representación de clientes de bajos y moderados ingresos, y a la vez capaces de establecer y mantener prácticas jurídicas exitosas (California Commission on Access to Justice, 2014). Esta es la combinación perfecta para hacer las cosas bien a la vez que se hace el bien, algo que interesa no sólo a muchos graduados, sino también a muchos entes sociales.

Se trata de un movimiento que surgió en Estados Unidos con la intención conectar la formación práctica de los abogados novatos con la provisión de excelente asistencia legal y asequible para clientes de ingresos

bajos y moderados en una gama de temas, entre ellos asuntos de familia, vivienda, violaciones del código laboral y deuda de consumidores (California Commission on Access to Justice, 2014), todos ellos asuntos legales muy frecuentes en los tribunales norteamericanos.

Todos los implicados en el funcionamiento de la incubadora se benefician del programa. Es un acuerdo ganar-ganar-ganar que beneficia a los abogados, las escuelas de derecho y la comunidad en general. Por un lado, los abogados recién egresados de la facultad adquieren la experiencia necesaria para crear sus propias oportunidades laborales, a la vez que proporcionan servicios jurídicos a personas de escasos recursos, mientras que las escuelas de derecho educan a sus recién egresados con las mejores prácticas, lo cual mejora sus posibilidades laborales.

Para los recién egresados es fundamental contar con el apoyo que reciben de un programa como el de la incubadora dado que la mayoría, incluso los que logran ser contratados por grandes firmas, no cuentan con el adecuado entrenamiento, tutoría y orientación que se proporcionaba antes de la crisis (Alexander, 2011). El mercado laboral en el ámbito legal es muy competitivo y, ante los intentos de casi todo el mundo de conseguir un trabajo, cada vez más jóvenes abogados se ven obligados a elegir carreras alternativas.

Quienes conforman la incubadora reciben la infraestructura y la formación básica necesaria para adquirir experiencia legal práctica, bajo la supervisión y orientación de abogados de alto nivel, de modo que se ven movidos a ser abogados más que simplemente pensar como ellos (Alexander, 2011).

La universidad, por su parte, se beneficia del prestigio y el reconocimiento social que genera una acción de esta naturaleza al demostrar que se dedica a sus alumnos incluso cuando ya han egresado de sus aulas (Fisher, 2014), lo que muestra que para la universidad tiene más importancia la satisfacción con la carrera y no sólo el dinero que pueden ganar con los estudiantes (Stetz, 2015). Así, la experiencia académica se vuelve "longitudinal" ya que la educación jurídica se proporciona en un continuo (Rooney & Steele, 2014), además de que los alumnos reciben formación y preparación para la vida empresarial (Nobile, 2015), lo cual siempre será un plus para el programa académico de la universidad en cuestión.

Finalmente, las personas más desfavorecidas socialmente, sobre todo las de bajos y moderados ingresos, cuentan con asistencia legal de

excelente calidad al alcance de sus posibilidades (Chicago Bar Foundation Report, 2013). Para nadie es un secreto que los servicios jurídicos son demasiado caros para el ciudadano promedio, de modo que las incubadoras permiten mejorar el acceso a la justicia de las familias más comunes y corrientes.

De lo dicho podemos extraer que las incubadoras cumplen dos objetivos importantes: proporcionan una educación estructurada en el ejercicio de la abogacía y la gestión práctica de la ley, a la vez que facilitan servicios legales a precios asequibles para las comunidades marginadas. Las incubadoras son un ejemplo de lo que las facultades de derecho y colegios de abogados pueden hacer para dar respuesta a las tendencias de la profesión, las necesidades comunitarias e impulsar la mejora de la educación jurídica,

II. Inicio del Movimiento de las Incubadoras

A pesar de que la idea del entrenamiento de egresados de derecho para servir a personas de escasos recursos no es nueva (Herrera, 2015), las incubadoras para la práctica del derecho surgieron por la inquietud de algunos alumnos comprometidos que desesperadamente buscaban iniciar su práctica legal en partes desfavorecidas de las ciudades, pero de algún modo no contaban con los conocimientos administrativos necesarios para crear prácticas económicamente viables.

Bajo esta premisa se creó en la Universidad de la Ciudad de Nueva York (CUNY por sus siglas en inglés de City University of New York) la Red Comunitaria de Recursos Legales (CLRN por sus siglas en inglés de Community Legal Resource Network). Esta red ha tenido bastante éxito al brindar el soporte técnico y profesional para los abogados en época de transición, mediante la utilización de muy buena comunicación y entrenamientos diseñados para mejorar las prácticas legales de abogados en solitario o pequeños despachos de abogados (Rooney F. P., 2014). La CLRN ha dado soporte a un montón de alumnos de la Universidad de CUNY que están esparcidos por toda la ciudad de Nueva York.

Ese fue el impulso para que en 2007 se creara un espacio que funcionara como el núcleo de profesionales cualificados interesados en la creación de prácticas jurídicas económicamente viables en partes marginadas de la ciudad de Nueva York (Rooney & Steele, 2014), con el de apoyo in situ en un entorno controlado. La meta principal era ayudar a los recién licenciados en derecho a evitar los malos hábitos, a incorporar las mejores prácticas y a aprender el arte de crear prácticas en solitario

económicamente sólidas desde el inicio, a la vez que utilizaran sus prácticas para afrontar las necesidades legales insatisfechas de los neoyorquinos de clase media y baja. Así surgió la primera incubadora de abogados (Rooney F. P., 2014).

La incubadora de CUNY abrió sus puertas a finales de 2007 a su primer grupo de abogados que en un primer ciclo fueron 7 y luego fue aumentando progresivamente. En este centro, los participantes recibían formación intensiva en distintas ramas del derecho y asuntos microempresariales, de modo que a la vez podían asistir a individuos y familias de bajos ingresos en áreas como la vivienda, la inmigración, bienes raíces, la familia y el crédito al consumidor, todas estas áreas críticas de derecho de interés público.

A pesar de que la incubadora de CUNY ya no existe, es a raíz del éxito de ese proyecto pionero que el Dr. Fred Rooney, ideador del movimiento de las incubadoras, ha trabajado en estrecha colaboración con muchas escuelas de derecho para ayudarles a conceptualizar sus incubadoras (Rooney & Steele, 2014), ya no sólo dentro de su tierra natal (Estados Unidos), sino también ha estado en varios países de Latinoamérica, Asia y Europa destacando las características de estos programas de postgrado (Rooney F. , 2015).

Hoy en día, hay unas 40 incubadoras establecidas en los Estados Unidos (Rooney F. , 2015), otra en República Dominicana y una a punto de lanzarse en Pakistán (Smith Davis, 2016), más las que se prevén para un futuro próximo en Kenya y México. Además de esto, desde el 2014 se están reuniendo miembros del sector jurídico internacional (profesores, decanos de facultades de derecho, abogados, alumnos, personal administrativo de la facultad, entre otros) en la Conferencia Anual sobre Incubadoras de Escuelas de Derecho y Programas de Residencia (Salkin, Suni, Schaumann, & Bilek, 2015) para debatir sobre todas las cuestiones relacionadas con el movimiento de las incubadoras.

III. ¿Cómo funcionan estos Programas de Postgrado?

En general, son programas afiliados a escuelas de derecho, de modo que tienden a darle prioridad a las solicitudes de sus propios egresados. Por otro lado, hay incubadoras basadas en los colegios de abogados y organizaciones de servicios legales que por lo general optan por un mayor número de potenciales participantes (California Commission on Access to Justice, 2014). Sin embargo, independientemente de a quién estén afiliadas,

las incubadoras deben tener al menos algún apoyo de la universidad, especialmente en lo relativo a la formación.

Algunos programas están dirigidos a áreas temáticas específicas o a determinadas comunidades, por lo que pueden tener requisitos de especialización temática, el dominio de otros idiomas o alguna experiencia en un aspecto concreto. Otros, sin embargo, procuran ofrecer una mayor amplitud de servicios, de modo que suelen reclutar abogados que planean ejercer en diferentes áreas del derecho.

Los mejores candidatos para las incubadoras son los que tienen el objetivo de crear sus propios despachos, así como los interesados en la representación de personas de bajos ingresos (Yarbrough, 2015). Algunos de los abogados que se incorporan a la incubadora se dedican a ciertas áreas del derecho, muchas veces por la experiencia previa en esas áreas. Otros, sin embargo, no tienen una preferencia predefinida. En cualquier caso, todos los participantes reciben formación legal en temas jurídicos esenciales de parte de maestros experimentados.

Durante el período de incubación, que suele ser de entre uno y dos años, los participantes reciben formación intensiva para poner a punto sus habilidades tanto jurídicas como de gestión microempresarial. A través de la formación jurídica profesional, los abogados aprenden a representar efectivamente a los individuos y familias de bajos ingresos en áreas críticas del derecho de interés público. La formación en habilidades y prácticas empresariales, por su parte, les proporciona las mejores prácticas de los pequeños empresarios y cómo manejarse en ese sentido (Nobile, 2015), de modo que sean capaces de gestionar sus propios negocios al terminar su estancia en el programa.

Los integrantes tienen la oportunidad de proporcionar servicios jurídicos bajo la tutoría, supervisión y enseñanza de abogados experimentados (Finkel, 2013), lo cual les proporciona una experiencia invaluable. Por eso, la mayoría de los participantes ofrecen gustosamente sus servicios *pro bono* (gratis) o *low bono* (honorarios muy por debajo de la media) (California Commission on Access to Justice, 2014). También suelen contar con el apoyo adicional de la persona encargada de administrar la oficina.

Como complemento de ese apoyo y formación, se les exige que mantengan una actitud responsable y que tomen en consideración las cuestiones éticas a la hora de resolver los asuntos que se les plantean, así

como que procuren crear y conservar un entorno de trabajo agradable para todos los involucrados.

Otro elemento que suele caracterizar estos programas es la puesta a disposición de los participantes de software de gestión online de oficinas, tales como ProDoc y Clio, herramientas que simbolizan los beneficios de estar en una firma de abogados más grande y proporciona a los abogados un buen marco para iniciar y desarrollar sus prácticas legales.

Para muchos, el estar en una incubadora les ha dado la oportunidad de explorar a qué tipo de derecho quieren dedicarse, sin tener que afrontar las dificultades de los que emprenden la práctica en solitario, pero disfrutando de muchos de sus beneficios, entre ellos la flexibilidad en horaria (Stetz, 2015).

Dado que se han emulado estos programas en diversas instituciones, ya no existe el modelo inicial de la incubadora adscrita a la facultad de derecho, sino que hay varias formas de incubadoras, de las que las más habituales son: oficinas en áreas de alta necesidad, oficinas cerca de los juzgados, oficinas en las facultades de derecho y programas basados en la oficina de una organización sin un espacio separado para los participantes. Idealmente, los participantes deben ser capaces de tener espacio para reuniones cerca de la clientela, pero algunas oficinas están situadas más bien cerca del palacio de justicia, lo cual es conveniente para los participantes, o en la escuela de derecho, lo que facilita el acceso a profesores e investigadores que apoyan el programa (California Commission on Access to Justice, 2014).

Para hacernos una idea más clara de cómo funcionan estos programas, tomamos como ejemplo la incubadora de CUNY. Acogía grupos de un máximo de 10 abogados, los cuales se alojaban en la oficina durante 18 meses. El despacho estaba situado en la Quinta Avenida con calle 27 en Manhattan, un lugar privilegiado para muchos. Cada participante pagaba \$500 por mes y tenía acceso a una oficina totalmente amueblada en una ubicación favorable, un ordenador, Internet y una impresora multifuncional con copiadora, fax y escáner (Rooney F. P., 2014). El proyecto también los invitaba a participar en foros de educación comunitaria que se diseñaban en conjunto con organizaciones civiles y religiosas locales.

Entre las consideraciones iniciales para la creación de un Programa de Incubadora Legal, la Comisión para el Acceso a la Justicia de California (2014) incluye las siguientes:

- Público al que se dirigen los servicios, incluyendo la elegibilidad de las personas en base a su nivel de ingresos.
- Área del derecho que se va a ejercer: ¿se establecerá una materia determinada para todos los participantes o se les permitirá elegir libremente cualquier rama del derecho?
- Colaborar con socios: establecer estrechos lazos de colaboración con colegios de abogados, servicios jurídicos, facultades de derecho, bufetes de abogados, entre otros.
- Mecanismo de financiación del programa: honorarios, subvenciones, donaciones, etc.
- Programa de capacitación, método de instrucción y la duración del entrenamiento.

En definitiva, estos programas funcionan como “escuelas de finalización” o residencias para graduados de la escuela de derecho, siendo una forma de programas de posgrado de la educación legal basados en la práctica jurídica (Alexander, 2011).

IV. Beneficios Colaterales del Movimiento: El Trabajo en Red y la Innovación

La colaboración hace magia. Si en algo están de acuerdo la mayoría de los participantes de este movimiento es que uno de los mayores beneficios derivados de su experiencia es la camaradería que se genera durante el período de la estancia en el programa (Rooney F. P., 2014). A pesar de que cada uno funciona como un profesional en solitario, los participantes utilizan las habilidades de colaboración desarrolladas durante sus años en la escuela de derecho para abordar colectivamente cuestiones jurídicas complejas, compartir los resultados de su trabajo, cubrirse el uno al otro y hacer frente a las cuestiones éticas que surgen en la práctica profesional del día a día.

Compartir y colaborar con los demás, aprender juntos y el uno del otro, en etapas similares de la creación de un negocio, son sólo algunos de los elementos que resultan convenientes para los abogados que participan en este programa en el que tendrán la oportunidad de crecer y prosperar junto a sus compañeros.

Todo tiene lugar en un nuevo espacio de oficina de colaboración (Chicago Bar Foundation Report, 2013), en el que no sólo con los miembros de la propia incubadora se aprovechan de ese aprendizaje y

contribución de otros colegas, sino con abogados distribuidos a lo largo y ancho del país (Finkel, 2013).

El alquiler es barato, la ubicación es céntrica, las oficinas son atractivas y se genera una red de apoyo de practicantes del derecho muy valiosa, sobre todo en un momento en que el sector jurídico está cambiando y ya no son suficientes las respuestas tradicionales de la facultad de derecho a los problemas reales (Nobile, 2015).

Además, en la incubadora se aprende algo nuevo todos los días. No hay miedo de hacer una pregunta o presentar una inquietud, porque se sabe que una de las opciones es salir al pasillo a preguntar a uno de los colegas para ver si tiene conocimiento al respecto; y los mismos están bien dispuestos a eso porque no se trata de un entorno competitivo, sino colaborativo.

Igual que una oficina compartida, los abogados pueden consultar el trabajo de los demás, compartir consejos y, en general, apoyarse el uno al otro mientras se disfruta de las conexiones con tutores y otros profesionales del sector jurídico, lo que proporciona una experiencia práctica de manejo de un negocio propio rodeado de una red de seguridad (Nobile, 2015).

Todo esto hace que reine entre los participantes un ímpetu de cambio que vaya en contraposición al deterioro del profesionalismo y la hipocresía que reina en el ámbito profesional; un giro de esta naturaleza, provocará un cambio en toda la cultura jurídica. Además, un entorno como este es muy trascendental para los futuros abogados dado el momento en que esta experiencia profesional tiene lugar, lo cual crea una marcada formación en valores y perspectivas sobre la comunidad legal (Hugg, 1995).

Por otro lado, las incubadoras son un caldo de cultivo para la innovación porque están estimulando la inquietud de descubrir nuevas vías de gestionar los casos y fomentando la creatividad de los nuevos profesionales del derecho. Cuando personas con orígenes distintos son capaces de aunar fuerzas y generar nuevas formas e ideas de cambio, ahí tiene lugar la chispa innovadora.

V. Lo que cuesta crear una incubadora

Los interesados en el desarrollo de incubadoras habitualmente preguntan acerca de las fuentes para costear y financiar el programa. Ante esta inquietud, la respuesta es rápida: el costo para iniciar una incubadora no tiene que ser alto, sobre todo si lo comparamos con sus beneficios.

Cuando en alguna institución surge la intención de establecer un programa de esta naturaleza, Fred Rooney suele ser invitado por alguien de

la comunidad jurídica para hablar con miembros de la facultad y la administración de la universidad respecto a la logística y los aspectos prácticos de la creación de una incubadora. Rooney afirma que su mayor reto a la hora de llevar a cabo esta gestión es convencer a las autoridades de que los costos iniciales de la creación de una incubadora se amortizan perfectamente con el apoyo práctico que ofrece a los licenciados en derecho (Rooney & Steele, 2014). Y es que las autoridades universitarias tienen que estar convencidas de que estos programas no sólo son necesarios, sino también relativamente fáciles de poner en marcha.

Según explica Rooney (2014), en CUNY los gastos básicos para el espacio y otros servicios estaban totalmente cubiertos por los participantes a través del pago mensual de \$ 500 por el uso del despacho. Los costes de gestión, capacitación y proyectos de justicia provenían de una variedad de otras fuentes. La supervisión de la incubadora estaba a cargo de la Facultad de Derecho de CUNY, donde se pagaba un supervisor que gestionaba las necesidades diarias del programa, que procuraba recaudar fondos y crear oportunidades de educación continua para los participantes, y servía como intermediario entre la universidad y la incubadora. Esta persona ayudaba a asegurar el control de calidad y el éxito final del programa. El proyecto también recibía fondos para apoyar al tutor de la práctica jurídica y la gestión de la pequeña empresa.

Al finalizar los 18 meses de estancia en la incubadora de CUNY, los participantes contaban con habilidades y experiencias profesionales y de negocios que no tenían al momento de llegar a la oficina. Estas habilidades, a su vez, les permitieron a muchos de ellos crear prácticas económicamente viables fuera de la incubadora.

Es importante que los programas de incubadoras cuenten con un plan de evaluación para medir el progreso hacia la consecución de los objetivos del programa. La evaluación periódica ayudará a que los programas puedan identificar las mejores prácticas y aquellas que deben ser modificadas. Entre las cuestiones que más habitualmente se evalúan están: el número de candidatos a la incubadora que se presentan en cada convocatoria, el número de clientes atendidos, los resultados para los clientes, el número de participantes de la incubadora que luego del programa emprendieron su propio despacho y calidad de los servicios prestados (California Commission on Access to Justice, 2014).

VI. Incubadora en República Dominicana

La iniciativa de las incubadoras para abogados se ha ido expandiendo como la pólvora a lo largo y ancho de los Estados Unidos. Pero llegó un momento en que se salió de las fronteras norteamericanas para establecerse la primera incubadora fuera del territorio anglosajón. El país elegido para estos fines fue la República Dominicana.

Fred Rooney (Rooney & Steele, 2014) explica que eligió la tierra dominicana por varias razones, siendo algunas de las principales la proximidad geográfica con los Estados Unidos y el enorme problema que aqueja a los dominicanos respecto al acceso a la justicia. Los fuertes vínculos desarrollados por Rooney con las comunidades dominicanas en Nueva York y Allentown (Pennsylvania) durante muchos años, le dejaron una profunda admiración por los dominicanos. Al haber estado en la República Dominicana en varias visitas cortas, abrazó la oportunidad de estar más inmerso en el país, su gente y su cultura (Rooney & Steele, 2014).

Más allá de las cuestiones personales que movieron a Rooney a elegir la República Dominicana como el primer destino para exportar la iniciativa, hay que destacar algunos elementos de la universidad seleccionada para estos fines: la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD). La facultad de derecho de la denominada Universidad Primada de América es la más antigua del hemisferio occidental y, actualmente, es el mayor proveedor público de la educación universitaria en la República Dominicana dada su asequibilidad para estudiantes de cualquier nivel de ingresos, siendo esta última cuestión lo que hace que sea similar a CUNY: *“un sistema universitario con fondos públicos que ha sido un faro de esperanza para los estudiantes de escasos recursos”* (Rooney & Steele, 2014, pág. 119).

Con este conjunto de elementos nació el Centro Comunitario de Servicios Legales (CECSEL) en Santo Domingo, una incubadora que en su primera edición desarrolló un sistema híbrido que congregaba cinco abogados recién egresados (como en el modelo tradicional) y cinco estudiantes de derecho en la recta final de la carrera (los cuales funcionaban como paralegales). Se incorporaron estudiantes al programa dado que en República Dominicana las clínicas legales son prácticamente inexistentes, de modo que la incubadora pretendía dar una muestra de lo que son las clínicas legales en los Estados Unidos (Rooney & Steele, 2014).

Para Rooney, el mayor desafío a la hora de instaurar CECSEL fue maniobrar en un sistema drásticamente diferente al estadounidense, dado que, en República Dominicana, por lo general, toma mucho más tiempo hacer las cosas. Por ejemplo: se tomó más tiempo del normal para asegurar el financiamiento para lanzar la incubadora y, cuando contaba con la financiación, los fondos tardaron mucho tiempo en llegar. Todo lo puso en desventaja porque la beca Fulbright con la que contaba para poner en marcha el proyecto se venció en febrero de 2013 y el programa pudo estar en funcionamiento un mes después de esto. A pesar de los desafíos, la incubadora dominicana abrió sus puertas el 10 de abril de 2013 y hoy en día continúa operando con mucho éxito.

Independientemente de las dificultades, el programa ha contado con el apoyo de mucha gente que se interesó en este modelo para mejorar el acceso a la justicia en el país caribeño. El decano de la Facultad de Derecho de la UASD desde el principio estuvo dispuesto a aprender sobre las incubadoras y a experimentar sus repercusiones para los estudiantes y graduados. Igualmente, el Procurador General de la República al momento de la fundación de CECSEL (Francisco Domínguez Brito) ha apoyado ampliamente el proyecto desde el principio, manifestando su apoyo de forma expresa en el discurso que ofreció el día de la apertura del centro. Los estudiantes y recién egresados de la facultad también acompañaron a Fred desde los primeros pasos de la puesta en marcha de la incubadora. Los medios de comunicación también manifestaron su apoyo abriendo sus puertas a los integrantes de la incubadora para hablar del proyecto en programas de radio y televisión, así como docenas de artículos periodísticos.

CECSEL ha cambiado el enfoque tradicional de la educación jurídica en la República Dominicana dada la notable carencia de experiencia práctica que caracteriza a los programas de estudio de derecho. Durante su estancia en el programa, los participantes cuentan con el apoyo característico de los programas de incubadora: espacio en una oficina compartida que cuenta con todas las herramientas necesarias para las labores típicas de un abogado, un tutor que supervisa sus trabajos y les ayuda a mitigar sus dudas legales, y talleres rutinarios que para fortalecer sus habilidades legales.

Al terminar el período de incubación de los abogados, se abre la convocatoria para reclutar nuevos integrantes del programa, dándosele prioridad a los abogados que cuentan con un buen expediente académico y que tengan un compromiso social demostrable.

El programa dominicano ha contado con el apoyo financiero proveído por el Departamento de Estado y la Embajada de Estados Unidos en Santo Domingo. Gracias a este respaldo, los abogados, así como los estudiantes que participaron en la primera edición, han disfrutado de los beneficios del programa sin tener que asumir los gastos iniciales del establecimiento de su propio negocio, así como con una especialización en asuntos de violencia de género y derechos de los LGBT (dos cuestiones importantes en el país) gracias a las dos líneas de trabajo para las que cuentan con fondos especiales.

Conclusiones

Para explicar en pocas palabras a quien no está familiarizado con el término “incubadora de abogados” se puede decir que, básicamente, es un programa de capacitación para ayudar a los recién egresados de la facultad de derecho que están interesados en iniciar sus propios despachos.

A pesar de que algunos elementos varían considerablemente en términos de áreas de práctica, la estructura organizativa y modelo financiero entre las distintas incubadoras, suelen ser oficinas compartidas para un grupo de abogados que ofrecen servicios jurídicos gratuitos o a bajo costo a personas de escasos recursos, a cambio de la invaluable experiencia que adquieren al lidiar con casos reales, formación continua durante la estancia en el programa y orientación de abogados expertos.

Estos programas son una forma de ayudar a los abogados novatos a crearse las oportunidades laborales por sí mismos. Entre las metas que se plantean las distintas incubadoras que existen en el mundo están, por un lado, asistir a los recién egresados de la facultad de derecho para que puedan desarrollar su propio ejercicio laboral de una forma económicamente sostenible y, por el otro, contribuir al mejoramiento del acceso a la justicia a través de abogados capacitados que están al servicio de las personas de escasos recursos.

Durante la permanencia en la incubadora, los participantes adquieren conocimientos prácticos y la formación necesaria para proporcionar servicios legales a sus clientes y también sobre las mejores prácticas para gestionar un negocio.

Muchos lugares del mundo tienen una paradoja respecto al acceso a la justicia. Por un lado, muchas personas que cuentan con recursos moderados no pueden pagar a un abogado que defienda sus intereses legales, mientras que, a la vez, hay muchos licenciados en derecho que durante los últimos años han tenido muchas dificultades para ganar la

experiencia práctica que necesitan para entrar en el mundo laboral de manera efectiva. La incubadora de abogados para incrementar el acceso a la justicia justamente pretende satisfacer ambas necesidades.

Estos programas de postgrado para escuelas de derecho ayudan a preparar a los abogados a enfrentarse al mercado legal. Así como el programa se ha ido expandiendo a lo largo y ancho de los Estados Unidos, en República Dominicana y Pakistán, la tendencia es que este modelo destinado a mejorar el acceso a la justicia y a incluir enfoques más prácticos en la escuela de derecho se siga emulando por todo el mundo. Esta es la piedra angular de una auténtica revolución en el sector jurídico.

Fuentes bibliográficas

ABA Journal. (2013). Legal Rebels: Fred Rooney, Father of Incubators.

ABA Journal: The Lawyer's Magazine, 41 - 42.

Alexander, C. S. (2011). Learning to be Lawyers: Professional Identity and the Law School Curriculum. *Maryland Law Review*, 70(2), 464 - 483.

Amato, T. (17 de junio de 2015). Put Lawyers Where They're Needed. *The New York Times*. Recuperado el 6 de noviembre de 2015, de http://www.nytimes.com/2015/06/17/opinion/put-lawyers-where-theyre-needed.html?_r=0

California Commission on Access to Justice. (2014). *Incubator Guide: A publication of the California Commission on Access to Justice*. California.

Chicago Bar Foundation Report. (2013). *Hatching an Incubator: CBF Justice Entrepreneurs Project will Launch Start-Up Solo and Small Firms to Expand Access to Affordable Legal Help*. Chicago.

Finkel, E. (14 de octubre de 2013). INCubator-Style Programs Growing Among Law Schools. *ABA Student Lawyer*, 42(2). Recuperado el 10 de noviembre de 2015, de http://www.americanbar.org/publications/student_lawyer/2013-14/october-2013/incubatorstyle_programs_growing_among_law_schools.html

Fisher, F. (2014). Launch Pads and Incubators: Providing Access to Justices Using Law Graduates and New Lawyers. *The Judges' Journal*, 53(1).

- Herrera, L. (2015). Incubating Community Law Practices: PostGraduate Models for Lawyer Training and Access to Law. *Journal of Experiential Learning of Touro Law Center*, 1(2).
- Hugg, P. R. (1995). Corporate Models for Legal Education in the United States: Improved Admissions, Standards and Professional Training Centers. *Valparaíso University Law Review*, 30, 51 - 98.
- Nobile, J. (15 de marzo de 2015). Cleveland-Marshall incubator is making convincing case: Lawyers who are getting their start can benefit from program. *Crain's Cleveland Business*. Recuperado el 28 de octubre de 2015, de <http://www.crainscleveland.com/article/20150315/SUB1/303159991/cleveland-marshall-incubator-is-making-convincing-case>
- Rooney, F. (2015). Incubator Development at Home and Abroad: Anecdotal stories from the trenches. *Journal of Experimental Learning of Touro Law Center*, 1(2).
- Rooney, F. P. (2014). Chapter 7: Incubating Law Firms to Enhance Social Justice. En L. Herrera, *Reinventing the Practice of Law. Emerging Models to Enhance Affordable Legal Services*. (págs. 127 - 151). Chicago: ABA Standing Committee on the Delivery of Legal Services.
- Rooney, F., & Steele, J. (2014). Exporting the Legal Incubator: A Conversation with Fred Rooney. *U Mass Law Review*(9), 108 - 133.
- Salkin, P., Suni, E., Schaumann, N., & Bilek, M. (2015). Law School Based Incubators and Access to Justice - Perspectives from Deans. *Journal of Experiential Learning of Touro Law Center*, 1(2).
- Smith Davis, A. (2 de febrero de 2016). Pakistan's New Legal Expands ATJ and Promotes Legal Entrepreneurship. *Self-Represented Litigation Network (SRLN) News*.
- Stetz, M. (marzo de 2015). Incubators are Taking Off: Young lawyers get a major assist in starting their own shops, but still have to grind after they leave the nest. *The National Jurist*, 15 - 16.
- Yarbrough, A. (febrero de 2015). New Attorneys Learn Resilience in Incubator Projects. *California Bar Journal*. Recuperado el 9 de octubre de 2015, de <http://www.calbarjournal.com/February2015/TopHeadlines/TH1.asp>

