

# La organización de la abogacía en Cuba

**Ariel Mantecón Ramos**

Doctor por la Universidad de Valencia, España. Presidente de la Organización Nacional de Bufetes Colectivos de Cuba.  
Correo: ariel\_bmtz@yahoo.es

## Resumen

El artículo se propone recorrer, en líneas generales, el perfil de la profesión de abogacía en Cuba desde las particularidades que presenta este sistema, nucleada en la Organización Nacional de Bufetes Colectivos (ONBC). Considerando algunos aspectos de la formación y organización de la ONBC, repasa también las características especiales que el ejercicio de la abogacía adquiere bajo esta dinámica, distinta de los sistemas basados en el ejercicio particular.

## Formación de la abogacía colectiva

En Cuba rige un sistema de abogacía colectiva. La Organización Nacional de Bufetes Colectivos (ONBC) agrupa en un marco institucional único a los abogados de todo el país. Salvo algunas excepciones, la incorporación a sus filas es requisito que habrá de cumplir todo aquel que, estando debidamente titulado, pretenda ejercer permanentemente esta profesión. Los abogados de la ONBC cumplen la función de asesorar o representar a personas naturales o jurídicas ante tribunales, entidades administrativas, cortes de arbitraje o cualquier otra institución encargada de ventilar conflictos o atender reclamaciones relativas a los derechos y deberes de las personas<sup>1</sup>.

De lo dicho se sigue que no está permitida la apertura de oficinas individuales de abogados. Todo egresado de la carrera jurídica interesado en ejercer la abogacía debe ingresar a alguno de los bufetes ya establecidos en todo el país<sup>2</sup>. Observándolo desde el punto de vista histórico, este tránsito a la abogacía con formato colectivo ocurrió de forma gradual y vino a consolidarse en 1984 con la promulgación del DL/81, norma actualmente vigente.

Existieron en el país los abogados y bufetes privados hasta 14 años después del triunfo de la revolución de 1959. Mediante una serie de pasos dados en ese periodo –dentro de los cuales fue premonitoria la creación en 1965 del primer bufete colectivo del país, materializada por iniciativa de un grupo de abogados del colegio de La Habana–, llegó a consagrarse, en 1973, el modelo colectivo de abogacía. La creación de la ONBC en 1984 coronó el proceso de implantación de un esquema organizativo y práctico de trabajo que modificaba seriamente los métodos de actuación ancestrales de la abogacía en Cuba.

de arbitraje y los organismos administrativos en el territorio nacional, así como ante los órganos, organismos y organizaciones extranjeras o internacionales (Artículo 1 del Decreto-Ley 81 de 1984 “Sobre el Ejercicio de la Abogacía y la Organización Nacional de Bufetes Colectivos”, en adelante DL/81).

<sup>1</sup> El ejercicio de la abogacía consiste en evacuar consultas y dirigir, representar y defender los derechos de una persona natural o jurídica ante los tribunales de justicia, los órganos

<sup>2</sup> Son abogados los juristas que ejercen habitualmente la abogacía en la Organización Nacional de Bufetes Colectivos (Artículo 1 del DL/81).

Se trata de un movimiento que no puede ser analizado sencillamente desde un punto de vista orgánico y administrativo, ámbito en que el efecto reformador se hizo más aparente. El corolario mayor de los cambios estuvo dado por su incidencia sobre la mentalidad y la psicología misma del profesional de la abogacía, que aún sin dejar de ejercer una carrera proyectada hacia la individualidad, pasó a encarar las problemáticas de la profesión desde una perspectiva multifactorial y con una dimensión más social.

## Relación de los abogados con la organización

Los abogados en Cuba no tienen la condición de empleados de la organización, sino la de miembros, una categoría que le atribuye derechos de gobernanza, como el de presentar opiniones y quejas a los distintos órganos de dirección y el de elegir y ser elegido para los cargos directivos, por ejemplo. La relación laboral abogado-ONBC se establece a partir de la admisión a la institución, luego de cumplir un periodo de provisionalidad que concluye con un examen de ingreso cuya preparación, aplicación y calificación corresponde a la Junta Directiva Nacional, que como luego veremos es el órgano de gobierno ejecutivo de la organización. Para ingresar a las filas de la abogacía se requiere únicamente reunir condiciones morales adecuadas, no haber sido sancionado por delito intencional que haga desmerecer al aspirante del buen juicio público ni hallarse sujeto a proceso penal por delito de esa naturaleza.

## Órganos de Gobierno

El máximo órgano de gobierno es la Asamblea General, integrada por delegados a razón de uno por cada unidad de bufetes<sup>3</sup>, elegidos

en sus colectivos por voto directo y público. La Asamblea General se reúne una vez al año en sesión ordinaria y tantas veces como sea necesario en sesión extraordinaria. En su seno es elegida, por voto directo y secreto de los delegados, una Junta Directiva Nacional, su órgano de gobierno ejecutivo que, una vez constituido, elige entre sus miembros los cargos de presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Estos órganos son elegidos para un mandato de cinco años, sin prohibición de reelección, y se rigen por los principios de rendición de cuentas de los elegidos a los electores y revocabilidad.

## Dimensión nacional de la organización

La ONBC, en tanto organización que agrupa a los abogados litigantes en Cuba, dado su carácter nacional, cubre los servicios de asesoramiento y representación jurídica de la ciudadanía en toda la extensión del territorio del país y para todas las materias. De acuerdo a ello, no será difícil deducir las magnitudes del campo de proyección profesional de los letrados que a ella pertenecen y la amplia gama de materias y temas de derecho que delimitan el complejo espectro de esta profesión en Cuba.

Esta proyección organizativa nacional genera una amplia cobertura de los servicios y una gran capacidad de proveer de la defensa profesional a capas poblacionales de ingresos medios a las que sería difícil llegar mediante la fórmula tradicional que combina la abogacía privada con la defensa pública gratuita.

Desde otro punto de vista, el planteamiento nacional de la institución y la arquitectura técnica común de trabajo de los abogados de todo el país, ha ido generando una elevación

cabecera de la unidad el bufete de mayores dimensiones, teniendo parámetros como cantidad de abogados, monto de la facturación de servicios, por ejemplo. En el caso de la capital del país, cada bufete corresponde en sí mismo a una unidad.

3 Entendida como una agrupación de bufetes, bien identificada territorialmente, que conforman una estructura mayor liderada por un director. En general, se constituye en

equilibrada del estándar profesional y suprimiendo diferencias formativas radicales que en otros tiempos eran comunes. El sistema de actuación con visión integradora genera una cierta tendencia a la homogenización y socialización del conocimiento, derivando en un modelo intelectual que va globalizando las mejores prácticas y experiencias. Ello ha conducido a la elevación constatable de las competencias profesionales de los letrados.

## La autonomía patrimonial como sustento de la independencia funcional de la abogacía

La ONBC nace mediante un instrumento jurídico estatal, es decir un Decreto Ley (DL/81) que en Cuba emite el Consejo de Estado. Sin embargo, no podemos hablar de un sistema de abogacía estatal o controlado por el Estado, ni de una institución financiada por este o por cualquiera de sus órganos u organismos. Una importante premisa de independencia funcional de la abogacía la constituye su autonomía patrimonial absoluta. En efecto, los cambios organizativos y estructurales que desembocarían en lo que es hoy la organización, estuvieron enrumbrados, prioritariamente, al objetivo de dotar a la abogacía cubana de un ideal y un andamiaje organizativo basado, cada vez más, en los principios de autonomía patrimonial y autogestión administrativa.

Todos los ingresos de la organización provienen de sus servicios. Una parte de los haberes provenientes de los clientes por concepto de tarifas, es cobrada por el abogado y la otra pasa a engrosar fondos colectivos, respectivamente, a nivel de bufete, provincia y nación, o sea un esquema patrimonial de estructura piramidal, gestionado por las autoridades en los distintos niveles y supervisado por la Tesorería de la Junta Directiva Nacional. Este órgano tiene entre sus funciones la de gestionar la redistribución de los fondos y movilizar recursos financieros hacia los bufetes y provincias con dificultades económicas.

Se trata de un sistema de gestión patrimonial que persigue crear capacidad de distribución de los recursos en aras de equiparar en la mayor medida posible el desarrollo de la abogacía en toda la geografía nacional. Tal concepto funcional ha permitido contar en la actualidad con oficinas de abogados en casi todos los municipios, muy similares en cuanto a imagen corporativa y técnicas de prestación del servicio, cuando hace sesenta años, en general, había despachos de abogados solo en las capitales provinciales y en algunos municipios importantes de la geografía nacional.

## Tarifas fijas y honorarios pautados

El modelo cubano de abogacía tiene como característica distintiva el hecho de que las tarifas a cobrar por los servicios no se pactan libremente entre el abogado y el cliente. Las tarifas son aprobadas por el Estado a través del Ministerio de Justicia. La implementación de este modelo disminuyó las problemáticas relacionadas con el acceso del ciudadano al abogado de su elección, un derecho que en otros tiempos se materializaba con dificultad. El esquema tarifado es polémico y actualmente constituye el centro de muchas discusiones, pero no hay dudas de que contribuyó a que desapareciese, como tendencia, el elitismo y la discriminación en el acceso a los servicios letrados, garantizándose, en lo fundamental, no solo el derecho de la persona a designar el abogado de su elección, sino además la posibilidad material de hacerlo con independencia de su capacidad financiera.

El sistema de retribución al abogado según el trabajo terminado, varias veces modificado y sujeto en hoy en día a un proceso de actualización, no conduce, sin embargo, al igualitarismo ni elimina la competencia profesional propia de esta profesión y tan necesaria a nuestro modo de ver para el desarrollo de cualquier sector de la sociedad. Simplemente se factura un régimen de contratación, competitivo pero controlado, a

través del cual el abogado se procura su clientela y se forja su propia demanda acorde al mérito y calidad profesional de los servicios que presta, con directa incidencia en los emolumentos que recibirá en carácter de retribución. Las tarifas de cobro a la población son igualitarias en el sentido de que no toman en cuenta, por lo común, las condiciones económicas de la persona que contrata el servicio, sino la complejidad del asunto que se le tramita.

El abogado tiene garantizada una participación en el ingreso por cada asunto que concluya, de acuerdo a la cantidad y calidad de su trabajo y conforme a una escala oficial de retribución. Ningún cliente ni grupo de clientes paga sumas que conformen decisivamente el ingreso personal del letrado, por lo cual no tiene porque tratar a ninguno con más diferencias que las que necesariamente exija la individualidad de cada proceso. El interés del cliente, para el abogado, queda monetariamente reducido a una tarifa subjetivamente indiferenciada del resto de los clientes.

## La nueva disciplina de la representación procesal

El *ius postulandi* o principio de la capacidad de postulación, acuñado por la doctrina histórica civilista, es indispensable para comprender, también en el resto de las materias, la esencia del papel del abogado, al devenir en punto de partida o requisito primario para delimitar la naturaleza y el tipo de función que éste desempeña. Conocido resulta, en efecto, que el sujeto de derecho, aún dotado de su plena capacidad jurídica y de obrar, no está asistido de los requisitos de capacidad técnica necesarios para hacer valer directamente sus derechos ante los tribunales u órganos afines. A suplir tal carencia está llamado, obligatoriamente, el profesional de la abogacía, y al hacerlo, aporta dos beneficios fundamentales al sistema de solución de conflictos, a saber: una valiosa contribución a la celeridad de los trámites (ya que por su dominio y conocimiento

de los mismos, no requiere de la instrucción previa sobre cada paso del proceso de la que sí habría que dotar al sujeto lego compareciente *in personae*), y por otro lado, una mejora evidente de la capacidad de gestión, al presuponerse que con su intervención los derechos del ciudadano quedarán mejor defendidos.

La Ley 1250 de 1973, que reformó profundamente el sistema judicial en Cuba, complementada, en lo que a la materia objeto de su regulación concierne, por la Ley de Procedimiento Civil y Administrativo de 1974, trajo consigo una variación notable en el sistema de postulación procesal. Hasta esa fecha, en correspondencia con la práctica jurídica de casi un siglo, la incapacidad técnica del sujeto de derecho se suplía por dos figuras distintas encargadas de realizar, en lo tocante a cada cual, funciones concretas en la gestión procesal. Así, correspondía al procurador desempeñar la representación procesal de las partes, interviniendo directamente (*representante ad litem*), en los asuntos que le eran encargados. El abogado, en cambio, ejercitaba exclusivamente la dirección procesal del asunto (defensor técnico), de manera tal que quedaba perfectamente delimitado el papel de cada uno de estos profesionales, ambos reconocidos legal y públicamente por la ley.

La reforma puesta en práctica suprimió en Cuba la figura del procurador. Desde entonces y hasta la fecha, se funden en una sola persona, profesional del derecho y abogado por demás, la representación procesal y la dirección técnica del proceso. La función de auxilio al letrado la desarrolla en la actualidad un empleado de los bufetes, con calificación técnica y titulación recibida por la propia organización, que imparte a ese fin cursos periódicos avalados por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

## Relación jurídica con el cliente: un contrato civil

Las condiciones bajo las cuales se presta el servicio por los abogados de la ONBC quedan establecidas en un contrato suscrito entre el cliente y el bufete en cuestión al que pertenezca el letrado elegido. Se trata de un contrato de servicios jurídicos. Esta tipología contractual tiene como núcleo esencial la figura del mandato, pero no puede entenderse que esta institución agote todo el conjunto de complejas relaciones que tienen lugar en la ejecución del servicio jurídico, disciplinado técnicamente y con requerimientos profesionales que impiden conceptualizar al abogado como un simple mandatario. La noción del deber jurídico que resultaría suficiente para explicar la obligación que deriva del contrato simple de mandato, se ve transfigurada aquí por todo un entramado de cariz técnico que desnaturaliza esta figura y obliga a buscar cobertura en otra más abarcadora e innominada, como lo es precisamente la que en definitiva adopta. Con todo, es un contrato de naturaleza civil.

## El contrato es con el bufete, no con el abogado

Respecto a este acto contractual, que da valor y vida jurídica a la relación abogado-cliente, cabe destacar, como nota de interés, que a pesar de que en su concertación prime en todo caso el derecho y la voluntad del ciudadano/na en cuanto a contratar al abogado de su preferencia, lo es cierto que la relación se traba entre aquel y el bufete como institución, cuyo director autoriza la suscripción del contrato y responde en última instancia, como representante corporativo máximo a ese nivel, por el debido cumplimiento de las obligaciones que en virtud del mismo atañen al abogado y a la organización. En este punto debe señalarse que los contratos se realizan sólo para la representación o asistencia directa a los clientes, ya que las consultas no se cobran a la ciudadanía. Cada año concurren miles de personas a los bufetes en busca de orientación, a los que no se le factura nada por ello.

## Defensa gratuita

Las tarifas de los servicios de abogacía, establecidas como se ha dicho por un ministerio del Estado, se acomodan además a la lógica de un modelo de intercambio que opera en varios de los esquemas de intercambio con precios subsidiados. Ha de tenerse en cuenta que Cuba es un país con serias dificultades económicas y dentro de ellas, son particularmente graves las relacionadas con la moneda y el patrón cambiario. Este es un tema que requeriría de mayor abundamiento y de otros análisis para los cuales no se presta este espacio. En cuanto a lo que ahora nos interesa, los servicios de abogacía son en general asequibles a la ciudadanía.

No obstante, la organización tiene regulada la posibilidad de exonerar de pago el servicio prestado a personas en un estado acreditado de insolvencia<sup>4</sup>. Es una solución casuística que tiene escasa aplicación en la práctica, teniendo en cuenta que por lo general las personas necesitadas de abogado pueden asumir sin dificultad el pago de las tarifas establecidas.

El mayor despliegue de la gratuidad lo tiene la materia penal, pues los abogados de la ONBC asumen la defensa de oficio de aquellos procesados que no designan defensor. El proceso penal, estructurado en Cuba sobre pilares del modelo acusatorio mixto, contempla una fase sumarial o preparatoria, en que si el imputado, apercibido del derecho a designar abogado, no lo hace, puede continuar discurriendo el proceso en ausencia de defensor técnico. Llegada la fase intermedia, que es la antesala del juicio oral, la defensa se hace preceptiva, de modo que si el acusado, instruido nuevamente del derecho a nombrar abogado, no lo hace, el tribunal remite las actuaciones a un bufete de su jurisdicción y el director de este turnará el caso a unos de sus abogados para que se presente ante

<sup>4</sup> Se establece la excepción cuando el pago “no pueda ser asumido por el interesado por carecer de recursos suficientes y no tener familiares convivientes obligados a la prestación de alimentos” (Norma V, Capítulo III, Artículo 1, del Manual de normas reglamentarias de la ONBC).



el tribunal como defensor de oficio. No se requiere de ninguna calificación específica para defender casos con esta tipología.

## El control de la calidad

El sistema de tarifas fijas, que participa del principio general de equiparación interprofesional de los salarios e ingresos, conduce a que existan puntos neurálgicos sobre los que debe mantenerse permanente atención si es que se pretende garantizar la efectividad del sistema. Uno de estos puntos, que deviene en reto fundamental de la organización, es el que concierne a la calidad de los servicios que se prestan. Una norma de retribución sostenida en principio de pago de un porcentaje de cada asunto concluido, siendo bajas las tarifas cobradas, generará una inevitable y además justa inclinación del abogado a contratar y absorber la mayor cantidad de casos que le sea posible como vía para incrementar sus ingresos personales.

Y el exceso de contratación incrementa el riesgo de que disminuyan las virtudes de la gestión profesional. Claro que un servicio como el del abogado, determinado naturalmente por requerimientos de tipo técnico, impone un cierto control de calidad. Se puede hablar entonces de un autocontrol básico del propio abogado. Efectivamente, de la satisfacción de las exigencias técnicas dependerá, si bien no el feliz resultado del proceso, sí la adecuada actuación del letrado y, por ende, el criterio del cliente (y de la clientela); y lo que para el abogado es más importante, la demanda real de sus servicios. De ahí que resulte dable concluir que el ritual impone un rigor que funge de por sí como una herramienta de control técnico que pudiéramos considerar primaria.

## Supervisión

Como es lógico, la organización no puede descansar en este criterio de espontaneidad el control de la calidad de los servicios y la

protección a los clientes. Con vistas a ello existe un sistema de control de la calidad técnica del trabajo del abogado, instituido por la propia organización, que parte en primer lugar de parámetros mínimos controlables para cada tipo de procedimiento y actuación, aprobado por la Junta Directiva Nacional y debidamente socializado entre los letrados. Estos parámetros de calidad no agotan en su amplitud la dimensión profesional del trabajo del abogado; constituyen sólo estándares mínimos que delimitan a escala intersubjetiva un patrón medio de calidad.

En segundo orden, debe hablarse de una actividad interna de control y supervisión que se integra como sistema, concebida sobre el presupuesto de que, siendo el servicio que se presta de matiz eminentemente profesional, queda fuera del alcance del cliente, carente obviamente de la debida formación, la aptitud de evaluar con rigor técnico el trabajo de su abogado. La experiencia indica que el usuario promedio es dado a tomar patrones erróneos de evaluación del desempeño de su abogado y a transfigurar los posibles criterios que conformarían una opinión atendible y justa en cuanto a si este es efectivo o no, por lo cual es indispensable un esquema de control interno. Este está inspirado por un enfoque comunicacional y de consenso, pero que puede comprender salidas finales coactivas como, por ejemplo, la paralización de la contratación a determinado letrado cuya ejecutoria técnica sea reincidente en problemas de los que pudiera derivar responsabilidad civil del bufete por daños o perjuicios asociados a un servicio deficiente.

## Régimen disciplinario

El abogado de la ONBC está sujeto a un régimen disciplinario que queda perfilado en el DL/81 y su reglamento. Es un modelo sancionador absolutamente interno que atribuye facultades disciplinarias, según la gravedad de las conductas violatorias, a los directores

de bufetes, a los directores provinciales o a la Junta Directiva Nacional. Esta última tiene competencia para conocer en primera instancia de violaciones de mayor gravedad que puedan dar lugar a la separación definitiva de la organización, que es la sanción de mayor severidad dentro de las que están instituidas (y la única que remueve definitivamente el estatus de miembro del abogado). Contra las sanciones impuestas por los niveles primario e intermedio (bufete y provincia) cabe un recurso de alzada ante la Junta Directiva Nacional. Si la medida impuesta por esta fuese la de separación definitiva, queda habilitado un recurso de queja ante el Ministro de Justicia, que es última instancia en todo caso, puesto que no está previsto el control judicial sobre el régimen disciplinario de la abogacía en Cuba.

## Deontología

La organización cuenta, además, con un sistema de tribunales de ética (comisiones) que funcionan estructurados a nivel de provincias y se integran por abogados elegidos por los colectivos. Las comisiones no imponen disciplina con criterio administrativo. Ellas tienen competencia para evaluar las conductas violatorias del Código de Ética de la organización<sup>5</sup>, se activan mediante denuncias formuladas por los clientes o por los propios abogados y se pronuncian mediante dictamen, no a través de resolución u otro tipo de instrumento de índole coercitivo. Consecuentemente, un proceso de ética no concluye con una sanción, sino con una calificación de leve, grave o muy grave de la conducta violatoria. En la cúspide del esquema procesal deontológico se ubica la Comisión Permanente de Ética, elegida en el seno de la Asamblea General, que tiene competencia para conocer de los recursos contra los dictámenes emitidos por las comisiones provinciales.

.....  
<sup>5</sup> Aprobado por la Asamblea General el 8 de febrero de 1997.

## Formación profesional

Un factor determinante de la calidad de los servicios de la ONBC es la superación profesional de sus abogados. Desde hace varios años, la organización cuenta con un programa de formación continua que combina el elemento motivacional con fórmulas administrativas que inducen a los abogados a superarse. Los letrados de la ONBC son evaluados cada dos años por sus directores de bufete, y uno de los parámetros que se tienen en cuenta es la participación en actividades de formación profesional. A este efecto se incardina un programa con estructura piramidal que incluye actividades realizadas desde las unidades de bufetes como agrupaciones primarias hasta la escala internacional, pasando por los niveles intermedios de provincia y nación.

El eslabón básico de este modelo lo constituyen las jornadas técnicas, organizadas reglamentariamente por cada unidad con frecuencia bimestral. En ellas, los abogados presentan y defienden trabajos que abordan con criterio técnico las problemáticas cotidianas del servicio. Los mejores de estos aportes se seleccionan a lo largo del año y pasan a engrosar los programas de los eventos provinciales, nacionales e internacionales. Desde 2012, la ONBC celebra con frecuencia anual su congreso internacional, denominado Congreso de Abogacía de la Habana, cónclave al que llega lo mejor de la producción de los abogados nacionales y al que acuden cada vez en mayor número abogados y juristas de diversas profesiones y países.

## Idea Final

En estos términos puede ser esbozado, a muy grandes rasgos, el perfil de la abogacía como profesión en Cuba. Obviamente, no es un esquema perfecto. No hay dudas de que se trata de una experiencia mejorable, y que son muchos los retos presentes y los que se aproximan en una sociedad que vive un ciclo de

transformación en que aparecen actores económicos no tradicionales y en la que habrá que lidiar con nuevas variantes de tráfico jurídico. El modelo, en general, deberá articular soluciones para poder manejar adecuadamente problemáticas jurídicas, económicas y sociales de mayor complejidad.

Desde nuestro punto de vista, el ejercicio de la abogacía habrá de redimensionarse en el contexto de una inevitable reforma constitucional que está llamada a replantear valores como el debido proceso, tan medular dentro de la esquemática general de los derechos fundamentales. En campos como el derecho económico y de la empresa, el derecho laboral, penal o de familia, deberá potenciarse la capacidad de actuación del abogado como figura vital del entramado jurídico y político, posicionado en la órbita de la individualidad.

Sin renunciar a las discusiones sobre cómo perfeccionar el ejercicio de la abogacía y el sistema organizativo de los abogados, entendemos que este es un modelo adecuado para Cuba. La ONBC constituye para los abogados una plataforma desde la cual pueden desplegar su trabajo de forma digna y enfrentar las vicisitudes de la profesión con mayor capacidad de diálogo con la sociedad y sus poderes. Acumular experiencia y autoridad para consolidarse como voz colectiva de un sector profesional que opera demarcado por la individualidad, se erige en uno de los principales retos de una organización que cuenta ya con más de cincuenta años de experiencia. ■