



Recibido: 14/06/2022 | Aceptado: 02/12/2022

Formación de la cultura jurídica en directivos universitarios: perspectiva teórica metodológica para su gestión (Revisión).

Formation of the juridical culture in university executives: methodological theoretic perspective for his management (Review).

Lisbeth Infante Ruiz. *Licenciada en Derecho. Máster en Dirección. Especialista en Derecho Civil y de Familia. Profesora Auxiliar. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.*

[linfante@uho.edu.cu]

Beatriz Pupo Guisado. *Licenciada en Psicología. Doctora en Ciencias Técnicas. Profesora Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.* [bpupo@uho.edu.cu]

José Augusto Ochoa del Río. *Licenciado en Derecho. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular. Universidad de Holguín. Holguín. Cuba.*

[jochoa@uho.edu.cu]

Recibido: 20/06/2022 Aceptado: 14/12/2022

Resumen

Ante la demanda social y organizacional de la formación permanente de los directivos universitarios, se impone su especialización en lo político-ideológico, en economía, en informática, en dirección y, sobretodo, dado el carácter transversal del Derecho, en las normas jurídicas de carácter general y otras, contextualizadas en la Universidad. De modo que, en la búsqueda incesante de la literatura, se aprecia que el tema de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios cubanos no ha sido lo suficientemente investigado, pues existen insuficiencias o brechas teóricas metodológicas, que imposibilitan su correcta gestión y aplicación en la praxis, así como denotan la ausencia de una concepción científica y metodológicamente estructurada de este proceso, tan necesario a partir de la Revolución normativa existente en Cuba. En consecuencia, se trae a colación una propuesta de concepción teórica- metodológica que contribuye a la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios cubanos con sus correspondientes fundamentos. Para ello se emplearon métodos científicos, dentro de los teóricos: el inductivo- deductivo, el



análisis-síntesis y el sistémico estructural funcional. Dentro de los métodos empíricos y algunas técnicas: la observación científica, la entrevista no estructurada y el análisis de contenido. Como resultado se concretan las principales ideas, conceptos y representaciones, contenido este de la concepción teórica metodológica propuesta. De modo, la gestión de su formación constituye un reto de carácter organizacional, al tiempo que tributa al mejoramiento del desempeño de sus funciones y su comportamiento en la sociedad cubana actual.

Palabras clave: concepción teórica metodológica; cultura jurídica; gestión de la formación; directivos universitarios.

Abstract

Before the social and organizational request of the permanent formation of the university executives, his specialization in the ideological politician, in economy, in information technology, in address is imposed and overcoat, die the transverse character of the right, in the juridical standards of general character and another one, contextualized at the University. Of mode than in the incessant quest of literature, it is appreciated than the theme of the formation of the juridical culture in the university executives Cubans, the sufficiently investigated has not been. Because exist insufficiencies or theoretic methodological breaches, the fact that they make impossible his correct step and application in praxis, the same way that the absence of a scientific conception and methodological structured of this process denote, as necessary as from the normative existent Revolution in Cuba. In consequence, a proposal of theoretic conception brings up itself methodological than contributes to the formation of the juridical culture in the university executives Cubans with his correspondent foundations. They used scientific methods, within the theoreticians for it: The inductive deductive, analysis synthesis and the systemic structural functional. Within the empiric methods and some techniques: The scientific observation, the not structured



interview and the analysis of contents. As a result, get to the point the principal ideas, concepts and performances, contents this of the methodological theoretical conception proposed. Of mode than the step of his formation, a challenge of organizational character constitutes, in like manner the present-day Cuban pays tribute to the improvement of the performance of his shows and his behavior in the society.

Keywords: methodological theoretical conception; juridical culture; step of the formation; university executives.

Introducción

La actual exigencia al desarrollo integral de los directivos universitarios y a la calidad de los procesos que incursionan en la Universidad obliga a su constante preparación y superación. Para el desarrollo de estas directrices existe un grupo de documentos políticos, jurídicos y científicos que fundamentan la importancia, la necesidad y la actualidad de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios cubanos y su gestión constituye un desafío indispensable.

Tanto es así, que en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015), en el objetivo cuatro, se perfila la idea de que los gobiernos y estados deben garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. La calidad educativa se entiende como un servicio que se presta a quienes se benefician de ella. Uno de los indicadores de la calidad educativa es el efecto de impacto de la educación. De modo que si el producto educativo es de calidad, se producirá un efecto favorable sobre dicho contexto, este se evidencia en un comportamiento cívico, clima de respeto y tolerancia social, colaboración y participación ciudadana, nivel cultural, mejora del medio ambiente, entre otros beneficios (Estupiñán Guamani, 2017).



En Cuba, a raíz de la implementación y actualización de los lineamientos, de la conceptualización, de la reforma constitucional, la tarea ordenamiento y, más reciente, el VIII Congreso del Partido se ha ido desarrollando una oleada normativa que impone no solo el conocimiento de las nuevas normas jurídicas por los directivos universitarios, sino saberlas interpretar y aplicar a cada caso concreto.

De manera que se ha trabajado la formación jurídica en el sector educacional, en estudiantes y profesores tanto de la carrera de Derecho como en otras carreras, principalmente en Ciencias Sociales. Así como se ha formado a los directivos universitarios desde el punto de vista jurídico se han concebido capacitaciones jurídicas, superaciones jurídicas, preparaciones jurídicas, entrenamientos jurídicos pero, hasta donde se ha investigado, no se ha encontrado la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, ni cómo gestionarla.

En este sentido, los autores de este artículo asumen la cultura jurídica como el conjunto de ideas, creencias, valores, normas y aptitudes en relación con el derecho, que inciden en el comportamiento de los individuos de una organización, al ser transmitidos y compartidos por sus miembros, que permita a futuro desarrollar mayores destrezas, hábitos o costumbres, en la manera de entender, aplicar y enseñar el derecho, así como enfrentar mejor los diversos conflictos que se susciten en torno a sus respectivos roles.

Partiendo de esta definición, los autores abogan por que los directivos universitarios, más que una preparación jurídica, fomenten una cultura jurídica, que no solo adquieran con la formación, conocimientos, habilidades y valores, sino que desarrollen sus competencias, creen conciencia e incorporen estas a su actuar cotidiano. Que no queden solo en la evaluación de cierre de la formación, sino que sea aplicada, transmitida, compartida y asimilada por sus subordinados ya que son múltiples los casos en que los directivos deben cumplir con las disposiciones jurídicas y que hoy persisten dificultades en su interpretación y



aplicación. Es por ello que se han determinado tres niveles para identificar la cultura jurídica, a saber: la formación, la socialización y la asimilación.

Por otra parte, de dicha formación se encarga dentro de la Universidad, los Departamentos de Capital Humano y Cuadros. Este es uno de los procesos estratégicos de la Universidad de Holguín, o sea, la preparación y superación de los cuadros. Ahora bien, con la aplicación de un diagnóstico a los directivos de dicha institución, se pudo constatar que persisten algunas insuficiencias prácticas que limitan la gestión de la formación de la cultura jurídica en dichos directivos y, con la revisión bibliográfica del tema, se aprecian algunas carencias teóricas y metodológicas que dan al traste con una aplicación práctica efectiva de la gestión de dicho proceso.

En adición a esto, la gestión referida se enmarca en el contexto universitario y, dentro de este, ha emergido un nuevo concepto que tiene una especial trascendencia en el desempeño de los directivos, que no es más que la gestión de la formación de los directivos universitarios y que busca sustento a partir del desarrollo de diversas teorías y prácticas en el campo administrativo.

Aunque es reciente su aparición, existen algunas investigaciones que le sirven de sustento y argumentación, como exponen Tamayo et al. (2022): “La formación permanente de los directivos y el proceso de su gestión ha sido objeto de diversas investigaciones en el ámbito nacional e internacional. Entendidos en la materia como Morell (2017), Bañobre, et al. (2015), Batista et al. (2018), Castañeda (2010), Codina (2018), López (2010), López y Pérez (2015), Rodríguez (2013), Valdés et al. (2017) y Valiente (2001), han analizado y profundizado en la necesidad de mejorar el proceso formativo de los directivos como factor imprescindible de mejora en las organizaciones” (p. 347). Sin embargo, no se aprecian investigaciones que fomenten la gestión de la formación de la cultura jurídica en los



directivos universitarios. Constituyendo este uno de los problemas que los autores de este artículo reconocen.

Por otro lado, se han propuesto un grupo de concepciones por investigadores en el área internacional como nacional, pero hasta donde se ha investigado, no se ha encontrado una concepción teórica metodológica que gestione dicha formación en los directivos universitarios. Por tales razones, los autores pretenden responder esta interrogante: ¿Cómo gestionar la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios en la sociedad cubana actual?

Se propone como objetivo general, para este artículo de revisión: desarrollar una concepción teórica metodológica, para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, que favorezca la pertinencia, la direccionalidad, la progresividad e integralidad como cualidad resultante, que permita mejorar su formación integral para poder conducir los procesos universitarios, al requerir la implementación e instrumentación de los procedimientos, normativas y reglamentos de la Educación Superior cubana, a partir de una sistematización teórica metodológica.

Desde el punto de vista metodológico se puede decir que esta investigación presenta un enfoque mixto y para ello se utilizaron como métodos teóricos: el inductivo- deductivo, el análisis-síntesis y el sistémico estructural funcional. Entre los métodos empíricos y técnicas se emplearon: la observación científica, el análisis documental, la entrevista no estructurada, la encuesta y la triangulación. La aplicación de todos estos métodos condujo a que se presente la siguiente concepción teórica metodológica.

Desarrollo

En los albores del siglo XXI, se aprecia que son incontables las investigaciones que abordan dentro de sus resultados científicos, las concepciones. Los investigadores les han puesto un apellido en dependencia del objetivo que se han propuesto (teóricas,



metodológicas, pedagógicas, investigativas, desarrolladoras, tecnológicas), lo cual constituye una tendencia. En esta investigación se nombra concepción teórica metodológica por considerarse la más acertada para fundamentar la gestión del proceso de formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios.

Esta idea se basa en la investigación de Valiente (2001), quien la define como: El resultado de la elaboración teórica y metodológica y el proceso de su aplicación práctica, que comprende las acciones para el diseño y realización de la planificación, la organización, la ejecución, la regulación, el control y la evaluación del proceso encaminado al desarrollo integral de los recursos humanos a través de la superación, considerando para ello el enfoque de sistema.(p.46)

De los referentes estudiados, se destacan en los últimos cinco años: Bosmenier (2017), Valdés et al. (2017), Planes (2018), López (2020), Tamayo (2022), Corahua y García (2022). Estos dan lugar a considerar que la concepción teórica metodológica para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios es un sistema de ideas, conceptos y representaciones del proceso de formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios cubanos, que fundamentan y proporcionan desde lo teórico, una explicación particular de este proceso y deriva, a la vez, un proceder metodológico, con un carácter sistémico, especializado y contextualizado que tribute a su gestión, a partir del sistema de trabajo implementado en la Educación Superior cubana.

En cuanto a la estructura de una concepción, los autores de este artículo, comparten y asumen la propuesta de Izaguirre (2014, citado por Tamayo et al., 2022), al exponer que:

Desde las coordenadas de un análisis epistemológico sistémico, se propone que una concepción se presente tomando en cuenta tres niveles para su presentación en tanto resultado científico. Son estos: 1. Posicionamiento, que alude al objeto, objetivo y referentes teóricos en que se sustenta la concepción. 2. Esencia teórica, que



sistematiza el constructo teórico principal que se defiende, su red argumental y su modelo de representación como articulación de la concepción. 3. Objetivación, que supone la operacionalización, introducción en la práctica y criterios de impacto y evaluación derivados de la aplicación praxiológica de la concepción” (p.350).

En este artículo se muestran los tres niveles presentados en la propia concepción

En relación con el Posicionamiento, sirve de referente el modelo de Planes (2018), quien reconoce como cualidades de la gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios: la pertinencia, la direccionalidad de la formación, su progresividad y como cualidad resultante la integralidad de la formación. Cualidades estas asumidas por los autores del artículo, debido a su factibilidad y correspondencia con la formación permanente de los directivos universitarios a quienes se dirige esta investigación.

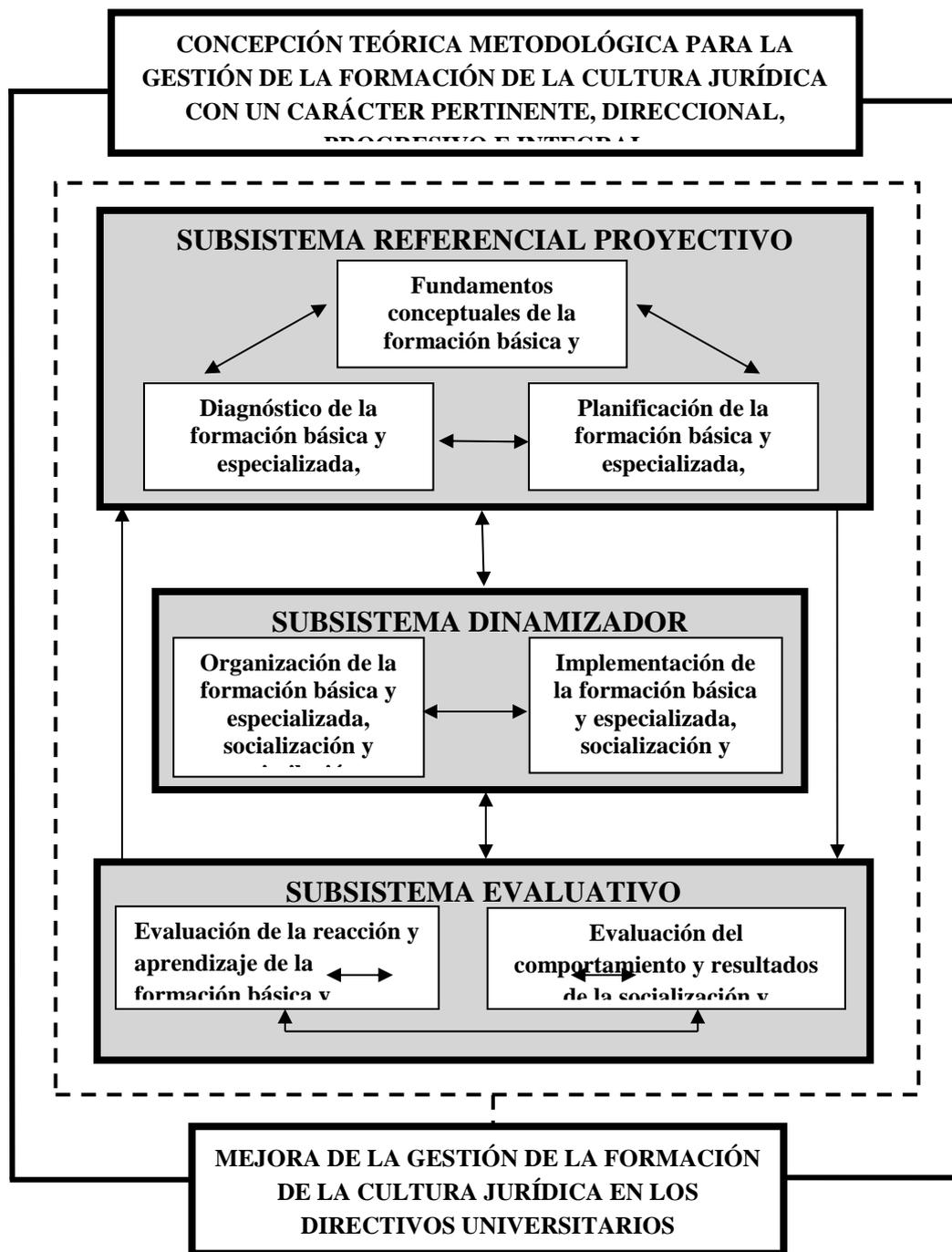
La esencia teórica se muestra en la concepción siguiente: la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios incluye tres componentes:

- a) subsistema referencial- proyectivo para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, formado por tres elementos: fundamentos de referencia, el diagnóstico y la planificación de la formación, la socialización y la asimilación.
- b) subsistema dinamizador para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, formado por dos elementos: la organización y la implementación de la formación, la socialización y la asimilación.
- c) subsistema evaluativo para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, formado por dos elementos: una evaluación preliminar y una evaluación final, asociados a los niveles propuestos por Kirkpatrick (2004).

Esta concepción se representa en la Figura 1 y se explica a continuación.



Figura 1.



Representación gráfica de la concepción teórica metodológica para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios.

Fuente: elaboración propia.

a) Subsistema referencial- proyectivo para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios; en este subsistema se comienza por definir los



fundamentos de referencia, que incluyen la conceptualización, los referentes metodológicos y los objetivos de la formación, la socialización y la asimilación.

En cuanto a los fundamentos de referencia, se asumen los principios citados por Bosmenier (2017); Planes (2018); Valiente et al. (2021) y Reyes (2022), que ofrecen un marco teórico, metodológico e informacional que permite la realización pertinente de los procesos pedagógico y directivo en que se concreta el proceso formativo. Estos son: carácter sistémico, contextual e integral. Además:

- Máxima jerarquía en las prioridades: reconocer que la cultura está orientada al logro de los objetivos de la organización.
- Responsabilidad compartida: desarrollar el compromiso en todos los niveles para la sostenibilidad de los procesos, con gran responsabilidad.
- Interacción permanente: establecer y mantener la comunicación con las partes interesadas internas y externas.
- Vínculo entre la formación inicial y la formación especializada: está en el seguimiento a la estrategia de preparación jurídica.
- Condicionalidad entre los referentes orientadores y la pertinencia social de la formación: en que exista esta en todos los programas, estrategias que se desarrollen, según las necesidades sociales y la política educacional
- Enfoque sistémico, progresivo y planeado de la formación: como proceso complejo, continuo, de desarrollo progresivo se planifica escalonadamente, gradual y por etapas, así como se busca el compromiso personal para asegurar el éxito.
- Clara definición de las necesidades de formación: como punto de partida, su identificación permite el trazado de acciones, su cumplimiento y



evaluación que garantizan la satisfacción de necesidades y el mejoramiento continuo.

- Relación entre el contenido contextualizado de la formación, el trabajo cooperado en grupo y la atención diferenciada en el proceso formativo: dicha contextualización es un proceso dinámico y flexible que permite una actualización sistemática de las temáticas y la atención de las necesidades grupales como las individuales en las actividades formativas
- Relación entre la sistematicidad de la evaluación y el mejoramiento cualitativo del proceso y los resultados de la formación: el fin de la evaluación es producir información caracterizadora sobre el proceso formativo (evaluación preactiva), su desarrollo (evaluación interactiva) y sus resultados (evaluación postactiva). Se evalúan las transformaciones en el desempeño individual como organizacional.

El objetivo de la concepción teórica metodológica que se propone es gestionar el proceso de formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios con un carácter pertinente, direccional, progresivo e integral, en correspondencia con las nuevas exigencias de la Educación Superior cubana.

El segundo elemento de este subsistema es el diagnóstico de la formación, la socialización y la asimilación. Para desarrollar el diagnóstico hay que tener presente lo expresado por Pantoja, et al. (2015, citados por Arévalo, 2022):

Las instituciones de Educación Superior en otros momentos históricos solo necesitaban directivos con profundos conocimientos académicos y titulaciones acordes con sus cargos. Sin embargo, el contexto socioeconómico y político actual, demanda de directivos con conocimientos profundos de gestión que les permita



desempeñarse de manera adecuada y aplicar herramientas eficaces de dirección. (p. 237).

El diagnóstico debe desarrollar los tres niveles. Para ello se seleccionan los métodos y técnicas a emplear para identificar las necesidades de formación, tanto básicas como especializadas. De modo que con la formación básica se investigue si los directivos conocen y socializan lo dispuesto por legislaciones generales, que todo ciudadano cubano debe conocer, como: Constitución, Código penal, Código de trabajo y de seguridad social, normas sobre responsabilidad administrativa, de derecho de autor, sobre los nuevos actores económicos y otras cuestiones generales del Derecho.

De igual forma, se indaga si los directivos conocen las normas que se establecen por procesos universitarios, tales como: formación, investigación y postgrado, extensión universitaria, informatización, comunicación institucional, gestión de la calidad, administración y economía, internalización, capital humano, cuadros y reservas. Además, se debe investigar si tienen habilidades en la redacción de instrumentos jurídicos como contratos, resoluciones, acuerdos, principios a tener en cuenta y si saben aplicar medidas disciplinarias.

Además, se investiga si los directivos transmiten y socializan entre sus subordinados lo dispuesto por legislaciones generales del país y específicas del contexto universitario, así como valores, creencias y aptitudes sobre el derecho, de forma tal que permita la incorporación paulatina de buenas prácticas en su actuar cotidiano o en lo relacionado con el Derecho. En cuanto a la asimilación, se indagará también sobre el estado de asimilación o de apropiación de estas competencias jurídicas realizadas por sus subordinados, como consecuencia de la socialización del directivo.

Por otra parte, se caracteriza el estado actual de la gestión de la formación de la cultura jurídica en la Universidad de Holguín. Se aplican entrevistas, encuestas al personal de



capital humano, cuadros, del departamento jurídico, miembros del órgano de justicia laboral, docentes, directivos, reservas y subordinados, de conjunto con la revisión de documentos y la observación. Luego se procede a la triangulación de la información para identificar fortalezas e insuficiencias del proceso analizado.

El tercer elemento de este subsistema es el la planificación de la formación, de la socialización y de la asimilación. Aquí se planifica cómo atender las necesidades jurídicas de los directivos según las insuficiencias detectadas. Responde al qué hacer para gestionar dicha formación en sus tres niveles: formación, socialización y asimilación, de manera que la planificación como función establece el camino o vía a seguir de forma anticipada para alcanzar una meta determinada, por lo que se establecen las metas, los objetivos y estrategias que permitan alcanzarlos.

En cuanto a la determinación de los objetivos, se tiene como propósito fomentar el desarrollo de competencias generales y específicas de las ciencias jurídicas que van a incidir en la actuación profesional del directivo. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables y, sobre todo, ejecutables por los directivos. Además, deben estar en estrecha relación con la planeación estratégica de la universidad correspondiente y el desempeño de los directivos en la institución. Hay que prever la mayor cantidad de riesgos posibles.

En la planificación también se establece una estrategia para desarrollar la formación, la socialización y la asimilación. Se elabora un plan, su calendario y se diseñan los programas de superación profesional más apropiados. Se debe tener en cuenta las cuestiones que particularizan a los directivos, de manera que facilite la formación permanente.

Se define el sistema de contenidos, formas de organización, métodos, medios a utilizar, bibliografía, lo que queda plasmado en un plan que guie la formación permanente de los directivos y ayude a usar los recursos de forma más eficiente. Se diseñan posibles



escenarios futuros, los cursos de acción más apropiados, se estudian alternativas y se identifican objetivos medibles.

En adición a ello, se caracterizan los escenarios educativos, con el propósito de actualizar de forma sistemática a los directivos en cuestiones jurídicas. Para ello se conciben 2 etapas, una formación básica y otra especializada, se conciben las pautas para el trabajo metodológico y los aportes de las Ciencias pedagógicas. Se selecciona el personal docente, se estructuran los contenidos para cada etapa, formas de organización, programas de formación permanente más asequibles, los objetivos, los métodos, medios, la bibliografía, la evaluación, sistema de habilidades y valores.

La formación básica pretende dotar a los directivos de lo dispuesto por legislaciones generales que le tributen a los directivos, como: Constitución, Código Penal, Código de Trabajo y de seguridad social, normas sobre responsabilidad material, administrativa, de derecho de autor, de derecho económico y sobre los nuevos actores económicos. Se confecciona el Programa de la formación básica, precisando justificación, contenidos, sistemas de conocimientos, habilidades y valores, bibliografía y la legislación pertinente, formas de evaluación, entre otros aspectos.

Por su parte, la especializada permite la contextualización de las normas jurídicas por cada proceso universitario. Se elabora el Programa de la formación especializada, detallando el contenido de un programa de postgrado. Se hace un estudio previo de las normas, se seleccionan los procesos y se trabaja la resolución de problemas y la toma de decisiones con apego a las normas jurídicas. Se conforma una aplicación móvil con las normas generales del Ministerio de Educación Superior y algunas internas de la Universidad de Holguín, que servirán de apoyo a esta formación.

Se planifican conferencias especializadas, un taller titulado “Experiencias y prácticas directivas en asuntos de trascendencia jurídica”, en este exponen sus experiencias no solo de



la formación sino de la socialización y de la asimilación. En este sentido es preciso aclarar que Bosmenier (2017), en su concepción pedagógica, llega hasta la evaluación de estas dos formaciones, por lo que la nota distintiva de la propuesta de esta concepción radica en que se pretende formar una cultura jurídica en los directivos universitarios y, por ende, se intencione la socialización de lo adquirido en la formación.

Se efectúan talleres de socialización, reuniones de corte administrativo, metodológicas, consultorías para la socialización y para la asimilación, se planifica un entrenamiento para desarrollarle habilidades que les permita redactar documentos jurídicos, como contratos, resoluciones. Como salida de este subsistema se logra la proyección y planificación de actividades de acuerdo con las necesidades formativas de los directivos universitarios, y se obtiene como cualidad resultante la pertinencia de la formación de la cultura jurídica.

b) Subsistema dinamizador para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios. La organización consiste en ordenar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos y otros que son necesarios para alcanzar los objetivos de la institución y de la formación, de la socialización y de la asimilación planificada con anterioridad. Se crean las condiciones necesarias, se sientan las bases organizativas y metodológicas para el desarrollo de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios.

En este momento se definen los responsables, cronogramas y se conciben los recursos a utilizar para el desarrollo de la formación, socialización y asimilación. Se organizan los recursos financieros, los medios técnicos de enseñanza y el tiempo que se pretende utilizar, además de la estrategia educativa a seguir para organizar los distintos componentes. Esto incluye infraestructura (locales, equipamiento, insumos), entre otros.



La organización forma parte también del ciclo de gestión, se encarga de las funciones y estructura de la organización, así como la integración de las personas, se debe tener en cuenta las particularidades de los cargos de los directivos, para desarrollar después las acciones de la formación permanente.

En este subsistema se comienza por organizar cómo se va a desarrollar la formación básica y especializada, la socialización y la asimilación. En el primero se organizan los tres niveles y luego, en el segundo elemento, se implementa lo planificado y organizado a partir de la ejecución de las formaciones permanentes seleccionadas. Además, se concretan todas las actividades, evaluaciones, trabajo metodológico, docente, entre otros.

Es aquí donde entra la etapa de socialización, que también debe ser organizada. Para Alfonso (2018):

La socialización, generalmente, es entendida como un proceso a través del cual se incorporan valores políticos, normas, principios, pautas de comportamiento, asociados a la cultura y a la participación política, dentro del contexto al que pertenecen, entendido este último como un espacio donde las personas son más afines a determinado grupo social, clasista, humano o de otra índole (p. 186).

Además, plantea que:

Se califica el proceso de socialización como un acto de aprendizaje que proporciona conocer, profundizar y acceder al conocimiento, la información y los valores que se forman en la construcción y fomento de la cultura. Por ello, se puede afirmar que es un proceso continuo y expuesto a frecuentes transformaciones (p. 187).

De modo que la socialización es la forma de exteriorizar lo aprendido, cómo se procederá a la trasmisión de esos conocimientos, habilidades y valores, en qué espacio y en qué momento.

El nivel de asimilación también debe organizarse. Para Nápoles y Conesa (2018):



La actividad cognoscitiva está especialmente dirigida a la asimilación de conocimientos y a la adquisición de hábitos y habilidades. Esta actividad correctamente estructurada, orientada y dirigida produce el desarrollo del escolar que la realiza. El hombre asimila los conocimientos mediante distintos tipos de percepción, los cuales sirven de base al proceso de pensamiento que culmina con la fijación de los conocimientos adquiridos en la conciencia (s.p).

Estos autores plantean que se desarrolla en cuatro niveles reconocidos como familiarización, reproducción, producción y creación. Se expresa en el dominio de sistema de conocimientos, el desarrollo de habilidades, el desarrollo de la actividad creadora y el sistema de normas de relación con el mundo.

Por otro lado, la integración de personal debe estar ligada a la función de organización, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos. La integración de las personas o de los recursos humanos en teoría implica la identificación de necesidades de las personas idóneas para un puesto de trabajo, a través de un proceso de reclutamiento, selección, colocación, promoción, evaluación, así como la consolidación de la carrera profesional, capacitar, superar en cursos de posgrado y en la formación académica a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia, elevando el estándar de calidad de la institución.

La implementación no es más que llevar a vías de hecho lo detectado, planificado y organizado, con todo lo que lleva la ejecución del plan diseñado, las formas de organización diseñadas, los contenidos, métodos, formas de evaluación, entre otras. Responde a ¡Que se haga! ¡Que se ejecute! En esta se pone en práctica el liderazgo, el trabajo en equipo, la comunicación y, sobre todo, las formaciones previstas.



En este momento se desarrolla y ejecutan los programas formativos diseñados, en este caso, se inicia con una conferencia especializada sobre la diferenciación de la formación jurídica de la cultura jurídica, su importancia y la necesidad de fomentarla en los directivos universitarios, así como de ser lo más eficaz en su gestión. Se traza como propósito lograr la sensibilización y motivación de los directivos en las formaciones planificadas con anterioridad.

Además, se crean las percepciones sobre los objetivos generales para un determinado desempeño individual, según el tamaño y complejidad de la organización. Estas se manifiestan en el nivel de autonomía en la toma de decisiones, la formalidad o flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos y procesos, así como en la distribución de tareas.

Es imprescindible que se propicie un liderazgo efectivo en todos los niveles jerárquicos, que sea capaz de influir adecuadamente en sus subordinados y que tributen a mejorar las relaciones sociales entre las personas y las áreas. Debe ser capaz de estimular el trabajo en equipo para lograr la unidad en el grupo, generar patrones efectivos de comunicación entre jefes y subordinados, entre compañeros de trabajo y entre las diversas áreas, al igual que estimular la participación en la búsqueda de oportunidades, en la solución de problemas en asuntos con trascendencia jurídica y en la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos y las metas organizacionales y a generar un elevado grado de compromiso individual y grupal con las metas trazadas y con el prestigio logrado. Como salida de este subsistema se logra la direccionalidad de las formaciones básicas y especializadas y su dinamización.

c) Subsistema evaluativo para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios. En este componente se establecen dos momentos: la evaluación preliminar de la formación básica y especializada y la evaluación final de la socialización y de la asimilación, a partir del modelo de Kirkpatrick (2004), que define cuatro niveles:



reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. El objetivo de este componente es determinar las directrices para la evaluación, su objetivo y realizar la evaluación de la cultura jurídica desde una mirada institucional. Además, a este lo comprenden los elementos metodológicos y organizativos, su contenido y la evaluación en sí de los primeros niveles y después, el resto.

Es importante acotar que la formación en sí debe ser evaluada y, por tanto, iniciaría la función de controlar si se apropiaron de los contenidos, de las habilidades, de los valores y lo han incorporado a su actuar. Esto cierra el momento de la formación y se está en presencia de la evaluación interactiva. Sin embargo, los autores de este artículo están apostando a lo que generalmente en las investigaciones de este tipo no ocurre y es que, se verifique el actuar de la función directiva. De manera que, para que esa formación sea trascendente en los directivos, se torna preciso incorporar todo el arsenal teórico, metodológico y desarrollador a la praxis y, por tanto, debe incorporarlo en su actuar diario.

Además, para formar una cultura jurídica se necesita de la implicación no solo individual del directivo, sino del colectivo que dirige. A partir de la trasmisión de lo aprendido a sus subordinados en todos los espacios propicios para su inserción, que los motive, genere debate pero, sobre todo, los haga reflexionar sobre los asuntos jurídicos, las conductas prohibidas con sus respectivas consecuencias y que estos asuman el actuar conforme a las reglas del derecho y lo conviertan en hábitos, costumbres.

Este momento posterior a la formación también debe ser evaluado, de ahí que se proponga otras etapas, a tono con los niveles asumidos de la cultura jurídica, que solo en estudios de cultura e impacto lo propician. Se evalúa, según los niveles de evaluación de la formación propuestos por Kirkpatrick (2004): reacción, aprendizaje, comportamiento y resultado.



En el primer momento de este componente evaluativo, se realiza la evaluación del primer y segundo nivel de Kirkpatrick (2004) y en el segundo momento, la evaluación de su tercer y cuarto nivel. Para analizar la reacción, se desarrolla un test de satisfacción a los cursistas. La evaluación de la reacción se dirige a indagar: cómo se sintieron los participantes, qué nivel de satisfacción presentan, además de sus reacciones personales acerca de la formación o experiencia de aprendizaje.

Por ejemplo, se pueden realizar preguntas como: ¿a los asistentes les gustó la capacitación y disfrutaron de ella? ¿Se encuentran satisfechos con la formación recibida? Si, No y ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las principales cosas que le generaron satisfacción? Y para valorar el nivel de satisfacción, se elabora una encuesta, en la que los cursistas deben marcar con una x, si se encuentran muy satisfechos, poco satisfechos o insatisfechos. Los aspectos a evaluar son: calidad del programa, calidad y preparación de los profesores, contenido, bibliografía utilizada, modalidad de la formación, uso efectivo del tiempo y logística (local, los medios, recursos).

Para evaluar el aprendizaje, nivel de mayor complejidad que el anterior, se realiza el análisis de la apropiación de los conocimientos, habilidades y valores adquiridos por los directivos formados. Responde a las siguientes interrogantes: ¿qué aprendieron? ¿Cuál ha sido la magnitud del avance o cambio de ustedes luego de la formación, en términos de la dirección y desde lo jurídico para la cual estaba destinada?

De ahí que se tenga en cuenta las evaluaciones realizadas en la formación básica y en la especializada, o en tantas formaciones se hayan concebido. Además, se deben tener en cuenta las evaluaciones realizadas por cada profesor, las cuales se evidencian en las actas de evaluación de cada actividad formativa. Estas actas deben entregarse a la Secretaría de Postgrado de la Facultad que brinde la formación y, por último, el profesor coordinador debe registrar las notas finales y otorgar una evaluación integradora.



En el segundo momento, ya más complejo, se debe desarrollar la evaluación del comportamiento y, por último, la evaluación de los resultados. En cuanto al primero, se evalúa en qué medida los asistentes aplicaron lo aprendido y cambiaron su comportamiento. Esto, a juicio de los autores, se realizará después de la formación, o sea, tiene que ver con la socialización y la asimilación. Esta se podrá determinar inmediatamente o varios meses después de la formación, en dependencia de la situación. Se puede medir a partir de la evaluación del desempeño del cargo, con los indicadores que el Ministerio de Educación Superior concibe para ello.

Esto responde a las preguntas siguientes: ¿cómo pusieron en práctica su nuevo conocimiento cuando regresaron al trabajo? ¿Utilizaron y transmitieron las habilidades y conocimientos adquiridos a otra persona o a sus subordinados? ¿Hubo algún cambio notable y medible en la actividad y desempeño de los asistentes en relación con el derecho? ¿El directivo es consciente del cambio de su comportamiento, conocimiento y nivel de habilidad sobre asuntos con trascendencia jurídica? ¿El directivo es consciente del cambio de sus subordinados?

A pesar de que en teoría, los directivos universitarios después de recibir una formación, deban compartir los conocimientos adquiridos, en la práctica no se intencionan a este nivel. Los directivos deben proponerse acciones concretas que conlleven a una adecuada socialización y, sobre todo, que se refleje en un cambio de conducta en el desempeño del cargo.

En tal sentido, se evaluará el cambio de su comportamiento en el tratamiento que el directivo ofrezca a los asuntos jurídicos. Desde lo individual, se aprecia en la utilización de lo aprendido en el trabajo diario, en las interpretaciones que hagan los directivos, a tono con los principios del Derecho, fundamentaciones legales pertinentes, en la toma de decisiones del cargo, presencia de temas jurídicos en los espacios de intercambios con sus subordinados,



creando conciencia jurídica en ellos, en la redacción de contratos, resoluciones, entre otros documentos jurídicos competentes.

En este momento se evalúa el último nivel de Kirkpatrick (2004). La evaluación de resultados es el efecto sobre el negocio, organización o ambiente producido como resultado del rendimiento mejorado del asistente a la formación - es la prueba de fuego. El mejoramiento en el desempeño de los directivos se puede medir a partir de las siguientes interrogantes: ¿qué medidas e indicadores considera usted que han mejorado en el desempeño no solo en el plano individual, sino de la organización como resultado de la formación recibida? Se destacan los resultados observados tanto en el plano individual como en el colectivo.

En el plano individual, en la manera de dirigir conforme a lo que está previsto en la Constitución y demás leyes estudiadas; en aplicar de manera más certera las medidas disciplinarias conforme a la infracción cometida; aumento de medidas disciplinarias a favor de la administración; disminución de quejas; cumplimiento adecuado de los trámites contenidos en el derecho laboral y de seguridad social: trámites de jubilación, maternidad, responsabilidad material, entre otras.

En el plano colectivo o a nivel de organización: aumento de las actividades de formación permanente a nivel de facultad; mejor preparación de los cuadros que dirigen y a sus reservas en asuntos jurídicos; crecimiento en los niveles y estándares de calidad reflejado en manuales, instrucciones, reglamentos, entre otras disposiciones normativas, para posibles y futuras acreditaciones; disminución de conductas delictivas y de responsabilidad material; aumento de la contratación con los nuevos actores económicos.

Es importante acotar que con estas evaluaciones se cumple con el control. Se determinan las fortalezas y las debilidades de la gestión desarrollada, se planifica un grupo de acciones de mejoramiento y con esta perspectiva, inicia de nuevo el ciclo presentado.



Como salida de este subsistema se logra evaluar los niveles de formación según Kirkpatrick (2004), donde se controla y se destaca el progreso de la formación de la cultura jurídica y, como salida de la concepción, se logra como cualidad resultante la integralidad, a partir de que se logre la pertinencia, la direccionalidad y la progresividad en la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios.

Conclusión

1. La concepción teórico metodológica de la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios propuesta constituye un resultado científico desde el punto de vista teórico, que fundamentado en los aportes de varios investigadores, proporciona una explicación particular de este proceso y deriva un proceder metodológico, que será la base del procedimiento para la gestión que debe mejorar el proceso investigado y que se expondrá en otro artículo.

2. La nueva perspectiva se distingue de otras concepciones. Por sí sola, no tiene la relevancia que se merece. Requiere del desarrollo de un conjunto de fases, etapas y pasos que integren las cuestiones metodológicas y son llevadas a la práctica con el procedimiento a develar para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, en correspondencia con las exigencias del sistema de Educación Superior cubana y las realidades del contexto.



Referencias bibliográficas

Alfonso Concepción, A. (2018). El proceso de socialización y cultura políticas: análisis y perspectivas teóricas. *Universidad de la Habana*, 286 (s.n), 183-192.

Arévalo Coronel, J. P. (2022). La formación de directivos universitarios. *Conrado*, 18 (84), ene.-feb., 235-242.

<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2231>

Asamblea General de las Naciones Unidas (2015). *Resolución 70/1: “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”*. https://unctad.org/meetings/es/SessionalDocuments/ares70d1_es.pdf

Bosmenier Cruz, R. (2017). *Una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las instituciones de Educación Superior. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río*. (Tesis Doctoral), Universidad de Pinar del Río “Hermanos Saíz Montes de Oca”, Pinar del Río.

Corahua Salcedo, L. F. y García González, M. (2022). La formación de directivos en la universidad desde la concepción teórica como alternativa.

Transformación, 18 (1), 37-52.

<https://transformacion.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/e3736>

Kirkpatrick, Donal L. (2004). *Evaluación de acciones formativas: los cuatro niveles*. *Volumen 13 de Formación y desarrollo*. Epise, (357 p.).

López Gutiérrez, J. C. (2020). *La gestión de la formación y desarrollo de directivos. El rol del contexto organizacional*. Universidad Estatal de Bolívar, (156 p.).

Nápoles Catalá, J. y Conesa Santos, M. (2018). “El proceso de asimilación de los contenidos en la asignatura historia de Cuba en escolares primarios”, *Revista*



Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo, (agosto 2018).

<https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/08/asimilacion-contenidos-historia.html>

Planes Cumbá, P. (2018). *La gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios*. (Tesis Doctoral), Universidad de Holguín, Holguín.

Reyes Ramírez, L. A. (2022). *Dinamización de la cultura organizacional en ETECSA*. (Tesis Doctoral), Universidad de Holguín, Holguín.

Tamayo Pupo, A., Serrano Tamayo, M. A. y Matos Mendoza, D. D. (2022). Posicionamientos de una concepción teórica sobre la gestión de la formación de directivos. *Transformación*, 18(2), 336-365.

<https://transformacion.reduc.edu.cu/index.php/transformacion/article/view/e3586>

Valdés Zambrana, J., Cabrera Elejalde, O. R., y Paula Acosta, C. A. (2017). Concepción teórico–metodológica del proceso de formación de la cultura económica de los cuadros educacionales. *Universidad y Sociedad*, 9 (2), 275-282.

<http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Valiente Sandó, P. (2001). *Concepción sistémica de la superación de los directores de Secundaria Básica*. (Tesis Doctoral), Universidad de Ciencias Pedagógicas, Holguín.

Valiente Sandó, P., Del Toro Prada, J. J. y González Ramírez, J. (2021). *Formación inicial docente y especializada para la dirección escolar*. Conciencia Ediciones. Holguín.

Estupiñán Guamani, M. A. (2017). El empoderamiento para la gestión directiva en la unidad educativa. *Revista Roca*, 13(4), 39-50.

<https://revistas.udg.co.cu/index.php/roca/article/view/274>

