

Gestión de la formación de la cultura jurídica en directivos universitarios: procedimiento aplicado en la Universidad de Holguín

Management of the formation of legal culture in university managers: procedure applied at the University of Holguin

Lisbeth Infante Ruiz¹ (linfante@uho.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0002-2645-7135>)

Beatriz Pupo Guisado² (bpupo@uho.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0001-8841-4133>)

José Augusto Ochoa del Río³ (jochoa@uho.edu.cu) (<https://orcid.org/0000-0003-4237-8848>)

Resumen

La actual revolución normativa cubana y las políticas públicas emitidas para la preparación y superación de los cuadros en la Educación Superior, han condicionado nuevos retos asociados a la formación permanente de la cultura jurídica en estos directivos que, al no estar suficientemente investigado, fundamentan el desarrollo de un estudio del cual emana el presente artículo. En este se identifican insuficiencias que revelan la necesidad de la formación integral de estos directivos desde el ámbito jurídico, para conducir los procesos universitarios, al requerir de una cultura que permita la instrumentación de procedimientos, normativas y reglamentos, en correspondencia con las exigencias actuales. En consecuencia, se propone un procedimiento que contribuye a la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios cubanos. Para ello se emplearon métodos científicos como: 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 fases, etapas y pasos que componen el procedimiento aplicado, que contribuye al mejoramiento del desempeño de dichos directivos y su actuación en la sociedad cubana contemporánea.

Palabras claves: procedimiento, gestión de la formación, cultura jurídica, directivos universitarios, Universidad de Holguín.

Abstract

The current Cuban normative revolution and the public policies issued for the preparation and improvement of the cadres in Higher Education, have conditioned new challenges associated to the permanent formation of the legal culture in these managers that, not being sufficiently investigated, have founded the development of a study from which the present article emanates. This study identifies insufficiencies that reveal the need for the comprehensive training of these managers from the legal field, to lead the university processes, by requiring a culture that allows the implementation of

¹ Doctoranda del Doctorado de Gestión Organizacional. Máster en Dirección. Especialista en Derecho Civil y de Familia. Universidad de Holguín, Cuba.

² Doctora en Ciencias Técnicas. Máster en Dirección. Universidad de Holguín, Cuba.

³ Doctor en Ciencias Pedagógicas. Universidad de Holguín, Cuba.

procedures, rules and regulations, in correspondence with the current demands. Consequently, a procedure is proposed that contributes to the management of the formation of the legal culture in Cuban university managers. For this purpose, scientific methods such as: inductive-deductive, analysis-synthesis and structural-functional systemic were used. Within the empirical methods and some techniques: scientific observation, unstructured interview and content analysis. As a result, the main phases, stages and steps that make up the applied procedure, which contributes to the improvement of the performance of these managers and their performance in contemporary Cuban society, are specified.

Key words: procedure, training management, legal culture, university managers, University of Holguín.

La gestión de la formación de la cultura jurídica en directivos universitarios

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Asamblea General de las Naciones Unidas (2015), apunta en el objetivo cuatro, a que los Estados deben garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. Es por ello que la formación permanente de los directivos universitarios, constituye una preocupación y responsabilidad, que revela la actualidad y la pertinencia del tema en cuestión, máxime en un escenario de profunda revolución normativa existente en el país.

Según Díaz-Canel, Alarcón y Saborido (2020), la gestión de la educación superior presenta características propias, dado el alto peso del factor humano, lo que, unido a la creciente complejidad de sus procesos y del entorno, determina su consideración generalizada como función sustantiva; por tanto, resulta relevante la necesidad de perfeccionarla.

La cultura jurídica ha sido trabajada desde los años sesenta del siglo XX (Dueñas, Vélez y Zambrano, 2017). Se ha dirigido a la sociedad, a los estudiantes, profesores y profesionales del Derecho, pero dentro del sector educacional, existen pocos estudios que conduzcan a la cultura jurídica en los directivos universitarios. En este sentido, Bosmenier (2017), constituye uno de los precursores del tema en Cuba, al desarrollar una concepción pedagógica y una estrategia para la formación jurídica de los directivos universitarios.

Al consultar la bibliografía, se aprecia en los últimos cinco años como principales autores a Bengotxea, 2021; Daly, 2017; Dueñas, Vélez y Zambrano, 2017; Estrada, 2021; Quiñones, 2019; Rivera, 2021; Vigo, 2018; Vásquez, 2021; Vorobyov y otros, 2019. Resultado de ello, se asume como cultura jurídica: al conjunto de conocimientos, creencias, valores, costumbres, normas y aptitudes en relación con el Derecho que son formados y compartidos por sus miembros e inciden en el comportamiento de los individuos de una organización.

De este concepto se desprenden o identifican, dos niveles para lograr una cultura jurídica en la organización: la formación y la socialización. De modo que para los

autores Vorobyov y otros (2019), la cultura jurídica se debe formar y posteriormente, se debe compartir e incidir de forma consciente e intencional en los comportamientos de los individuos de una organización.

El proceso de formación de la cultura en los directivos universitarios se ha trabajado desde la cultura económica (Valdés, Cabrera y Paula, 2017), no obstante, existen pocos estudios sobre la cultura jurídica. Estos antecedentes coinciden en que para formar una cultura se precisa su gestión, de modo que se parte de definir las necesidades de aprendizaje de los implicados y, en consecuencia, objetivos que se materialicen en un programa para su formación, que luego será implementado y evaluado su impacto, lo que sirve de base para la propuesta que se presenta en esta investigación.

En la Universidad de Holguín se desarrolla un proceso de preparación y superación de los cuadros y sus reservas, sin embargo, la cultura jurídica se desarrolla de manera aislada y no se ha trabajado la formación de esta en los directivos universitarios que les permita mejorar el desempeño de su cargo.

En consonancia con lo anterior, se plantea como objetivo de este artículo: proponer un procedimiento que contribuya a la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios y que responda a las exigencias de la Educación Superior cubana.

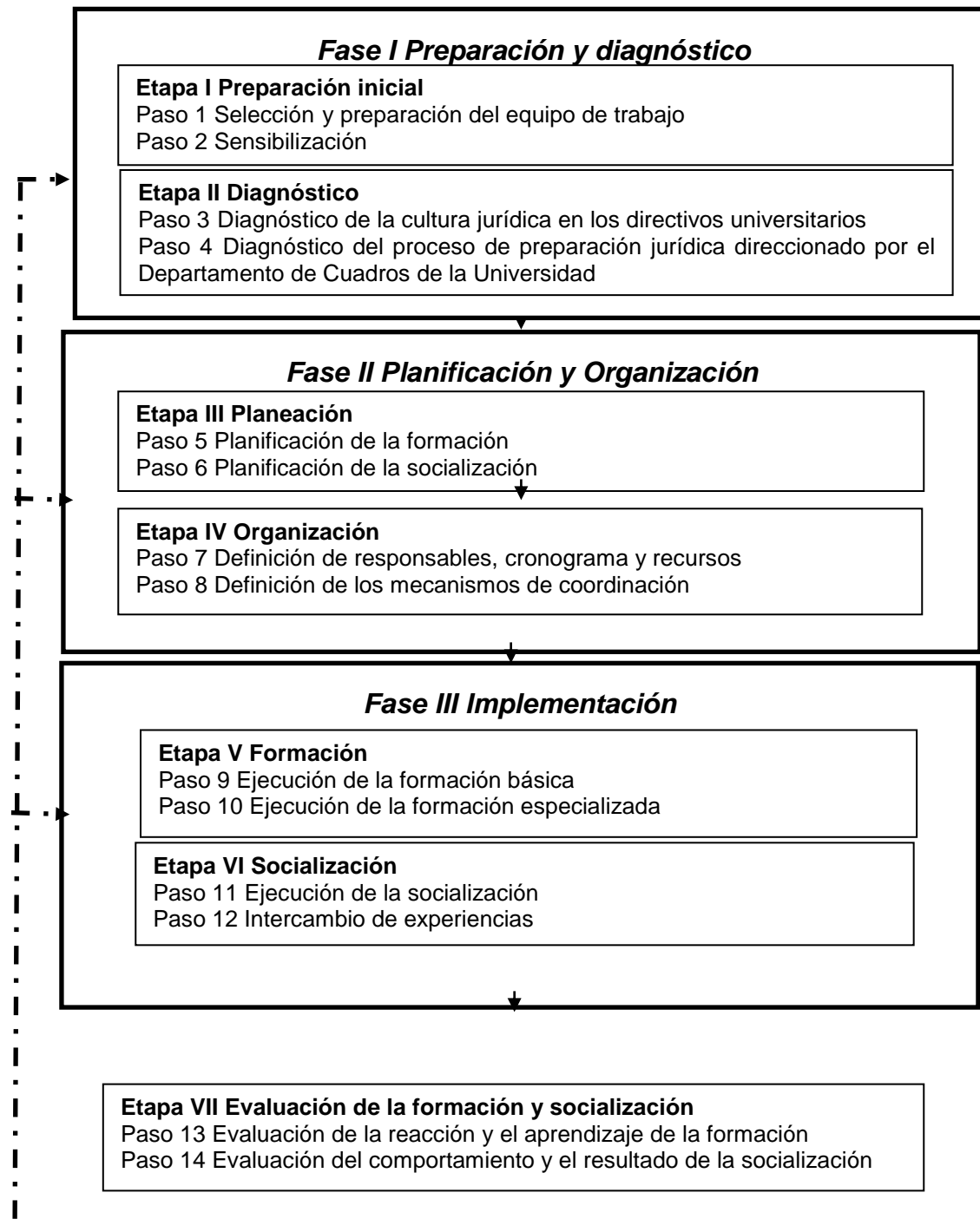
Para la obtención de los resultados que se muestran, fueron utilizados los métodos teóricos siguientes: el inductivo-deductivo, el análisis-síntesis y el sistémico estructural funcional. Entre los métodos empíricos y técnicas: la observación científica, la entrevista no estructurada y el análisis de contenido. Los métodos estadísticos utilizados fueron criterio de expertos, específicamente el método Delphi y el de concordancia de Kendall. Todos estos métodos y técnicas coadyuvaron a la recopilación de datos y a la obtención de la información del estado del arte del tema. Lo que propició hacer las valoraciones correspondientes y la elaboración de la propuesta de este procedimiento con las principales Fases, Etapas y Pasos que lo componen.

Procedimiento para la gestión de la formación de la cultura jurídica en directivos de la Universidad de Holguín

En este artículo se asume como procedimiento lo que plantea la norma ISO 9000 (2015): forma específica de llevar a cabo una actividad, o forma en que se define una serie de pasos para obtener un resultado específico. También se comparte lo planteado por Lubalo (2007); Ricardo, Medina y Puentes (2017), quienes plantean como puntos en común de los procedimientos, la existencia de fases, etapas y pasos, que comienzan con un diagnóstico, luego la preparación, implementación y seguimiento de la mejora, que de forma cíclica se implementan como un traje a la medida, a partir del uso de una serie de métodos y herramientas técnicamente argumentadas.

El procedimiento que se propone para gestionar el proceso de formación de la cultura jurídica de los directivos en la Universidad de Holguín, tiene sus antecedentes en las

propuestas realizadas por Henriques, 2021; Planes, 2018; Pupo, 2018; Reyes, 2022; Ricardo, Medina y Puentes, 2017; Tapia, 2022. El mismo permite la pertinencia, direccionalidad, la progresividad y sobre todo la integralidad de dicho proceso y el mejoramiento en el desempeño de los directivos universitarios desde el ámbito jurídico. Este procedimiento cuenta con cuatro fases, ocho etapas y 16 pasos. Este se representa en la Figura 1.



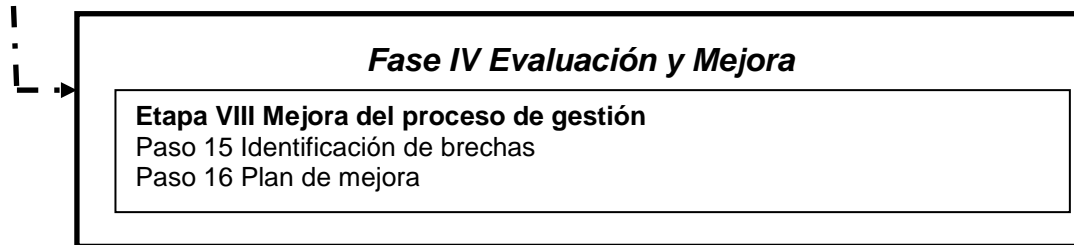


Fig. 1 Representación gráfica del procedimiento para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios

Fase I. Preparación y diagnóstico

Esta fase se divide en dos etapas: la etapa de preparación inicial y el diagnóstico y esta a su vez, en dos pasos.

Etapa I. Preparación inicial

Esta etapa tiene como objetivo sensibilizar y motivar a los participantes de la investigación sobre la necesidad de la gestión efectiva del proceso de formación de una cultura jurídica en los directivos universitarios. Además, se selecciona y prepara el equipo de trabajo encargado de desarrollar la concepción de manera general y el procedimiento que se propone.

Paso 1. Selección y preparación del equipo de trabajo

En este paso se selecciona y prepara el equipo de trabajo encargado de impartir la formación básica y la especializada. Para ello se realizan talleres y reuniones metodológicas con el fin de caracterizar los componentes y niveles de la cultura jurídica, diferenciarla de la formación jurídica y determinar cómo se materializa su formación. Se tiene en cuenta para la selección de los docentes, la especialización en materia de Derecho principalmente, para la formación básica. Para la formación especializada, además de los profesores de Derecho, se pueden seleccionar directivos de determinados procesos en la universidad, que puedan transmitir sus experiencias en la interpretación y aplicación de las normas jurídicas en el contexto universitario.

Paso 2. Sensibilización

En este paso se sensibiliza a los participantes, tanto a directivos como a responsables de cuadro en la universidad y profesores participantes. Para ello se realiza una reunión de trabajo para mostrarles las primeras ideas de cómo se podría diseñar y trabajar la concepción, así como, lo adecuado que sería trabajar en torno a la formación de una cultura jurídica, y no una formación jurídica. En relación con los directivos como sujetos de aprendizaje, se aprovecha el seminario de preparación de cuadros y reservas para explicarles el alcance, los objetivos y los beneficios del estudio, se escuchan sus expectativas sobre los resultados a alcanzar y el impacto esperado. Se motiva y estimula a los participantes para lograr comprometerlos con la investigación.

Etapa II. Diagnóstico

Esta etapa tiene como objetivo evaluar la cultura jurídica de los directivos participantes en el proceso formativo y examinar cómo se concibe el proceso de preparación jurídica direccionado por el Departamento de Cuadros de la Universidad.

Paso 3. Diagnóstico de la cultura jurídica en los directivos universitarios

Para realizar dicho diagnóstico se tienen en cuenta los dos niveles de la cultura jurídica concebidos en esta investigación: la preparación y la socialización.

Para evaluar la preparación se determinan las variables siguientes: conocimientos técnicos y en dirección para ocupar el cargo actual, conocimientos de temas jurídicos generales y relacionados con su actividad y aplicación de las normas jurídicas.

Para evaluar la socialización se determinan las variables siguientes: transmisión a los subordinados los conocimientos jurídicos relacionados con la actividad, conocimiento y comportamiento de los subordinados en correspondencia con las normas jurídicas de la actividad, orgullo y satisfacción al cumplir con las normas jurídicas.

Para ello se aplica una encuesta que contienen 36 preguntas. Para seleccionar la muestra se utiliza el método de muestreo no probabilístico. Para procesar y analizar los datos se utiliza el programa estadístico SPSS V. 20 (2011). Se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach y su validez a través del coeficiente KMO (medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin). Luego se procede a realizar el análisis de las variables estudiadas, según el cálculo de sus medias y desviación estándar. Seguidamente, se clasifica el comportamiento de estas variables según la escala que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1. Escala para la evaluación de las variables analizadas

Escala	Evaluación
De 1,0 a 2,9	Mal
De 3,0 a 3,8	Regular
De 3,9 a 5,0	Bien

Este análisis concluye con la determinación de las necesidades de formación de los directivos y se realiza una evaluación preactiva a partir de las respuestas ofrecidas por los directivos sobre los elementos a tener en cuenta para fomentar una cultura jurídica.

Paso 4. Diagnóstico del proceso de preparación jurídica direccionado por el Departamento de Cuadros de la Universidad

En este paso se realiza un análisis de todos los documentos que rigen la política educativa sobre la preparación y superación de los cuadros y su reserva, así como la proyección estratégica de la universidad, las evaluaciones del desempeño de los

directivos, los planes de capacitación individual y de la universidad con el fin de valorar aspectos relacionados con la planificación, organización, ejecución y evaluación del proceso formativo de los directivos universitarios de manera general, con especial interés en los contenidos jurídicos.

En la planificación: se verifica si la formación de los directivos se corresponde con la política educativa, con las normas jurídicas, con la proyección estratégica de la universidad, si existe correlación entre los resultados y señalamientos de las evaluaciones del desempeño de los directivos, el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y los planes de capacitación individual y organizacional, según el perfil de competencias del cargo.

En la organización: se analiza el horizonte temporal en que se desarrolla esta actividad (largo, mediano y corto plazo) y los recursos que se utilizan en la misma.

En la ejecución: se verifica si el proceso formativo se ejecuta según lo planificado.

En la evaluación: se valora cómo se realiza su evaluación, cuánto han aprendido los participantes, cómo se ha incorporado lo aprendido a su quehacer diario y en qué deben continuar trabajando.

El trabajo de campo se realiza simultáneo a la tarea anterior. Luego de procesar y analizar los datos, se realiza un resumen de los principales logros y dificultades encontrados.

Fase II. Planificación y Organización

Esta fase se divide en dos etapas: la etapa de la planificación y la organización.

Etapa III Planeación

Esta etapa tiene como objetivo planificar cómo se va a desarrollar la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios según diferentes niveles.

Paso 5. Planificación de la formación

En este paso, el equipo de trabajo creado define el programa a desarrollar, el que parte de la consulta de los documentos rectores de la actividad en el MES y la Universidad. El mismo debe incluir objetivo general, contenido a tratar, formas organizativas, indicaciones metodológicas, cronograma de ejecución, responsables, recursos necesarios para desarrollarlo y formas de evaluación concebida. Además, se seleccionarán las normas jurídicas pertinentes para cada una de las formaciones.

El objetivo general del programa debe corresponderse con los objetivos estratégicos de la universidad. También con las características propias de cada nivel de la cultura jurídica y con los tipos de formación que se pretenden desarrollar: básica y especializada. En esencia, no solo se debe planificar la formación, sino la forma de socialización.

El contenido, responde a las necesidades de aprendizaje detectadas en el paso anterior, al objetivo de cada tipo de formación (básica y especializada). Forman parte del contenido, los núcleos cognitivos según las materias seleccionadas de interés administrativo para la formación básica y en la formación específica, las normativas del MES, según los procesos que se gestionan en la universidad.

Las formas organizativas que se proponen en este programa son la superación profesional, tal como se define en la Resolución No. 140/2019 Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba (GOC, 2019). Se determina que la superación profesional incluya como formas organizativas principales el curso y el diplomado y otras secundarias como la conferencia especializada, el debate científico, la auto preparación, la consulta con el fin de complementar y posibilitar el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia y la tecnología. Otras como la rotación, sustitución y trabajo con los equipos de dirección para desarrollar las habilidades prácticas en la toma de decisiones individuales y en equipo, la utilización de métodos de dirección en un cargo específico. Estas formas de organización deben vincular la presencialidad y la virtualidad, aprovechando las oportunidades que brindan las TIC.

Las formas de organización seleccionadas para la impartición de la formación básica y especializada, las comprenden: un Postgrado titulado “Cultura jurídica para los directivos universitarios” en el que se impartirá la formación básica y otro Postgrado titulado “Régimen jurídico universitario”, en este se impartirá la formación especializada. Además de conferencias especializadas, un Taller integrador de “Experiencias y prácticas directivas en asuntos con trascendencia jurídica” y un Entrenamiento para la redacción de escritos jurídicos.

Las indicaciones metodológicas incluyen un sistema de orientaciones relacionadas con el contenido, los componentes operacionales del proceso de enseñanza-aprendizaje: métodos, medios de enseñanza y formas organizativas y de evaluación según los tipos de formación (básica y especializada). Además, se debe cumplir con las exigencias formales y normativas acerca de la constitución de cada forma de organización.

Por otro lado, como apoyo a la docencia y de gran beneficio para los directivos para la formación y después de recibirla, así como una forma de utilización de las TIC, se concibe una aplicación móvil con las normativas del MES de Cuba, denominada LexMESc, o sea, leyes del Ministerio de Educación Superior de Cuba. Para ello se hizo un estudio de todas las normativas desde la creación del Ministerio en 1976, hasta la actualidad, seleccionadas las vigentes. También se realiza una clasificación por procesos universitarios, aunque se unieron algunos procesos, dadas las exigencias informáticas.

Se clasificaron los procesos en:

- Formación con tres subclasificaciones: profesores, estudiantes y secretaría docente.

- Investigación y postgrado, con una subclasificación: secretaría de postgrado.
- Extensión universitaria. Internacionalización. Informatización y Comunicación institucional. Economía y Administración. Recursos Humanos y Cuadros. Gestión de la calidad.

Por otro lado, se agregaron dos íconos llamados: legislaciones generales a tono con la formación básica y otro, respecto a las disposiciones internas, cuestión esta que contextualiza las normativas jurídicas de la Universidad de Holguín. En esta última se concreta, por ejemplo: el convenio colectivo de trabajo, plan de superación de la universidad, estrategia de formación doctoral, indicaciones docentes en cuanto a la continuación del curso durante la Covid-19, entre otras internas de interés administrativo.

Las formas de evaluación se conciben en función del objetivo, contenido, formas organizativas, indicaciones metodológicas antes analizadas y tipos de formación (básica y especializada). Estas quedan declaradas en cada programa específico. Para ello se utiliza el modelo de Kirkpatrick (1959) en el que se distinguen cuatro niveles de evaluación de la formación: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados. Cada uno se mide de forma diferente y se destacan por un mayor nivel de profundidad.

Paso 6. Planificación de la socialización

En este paso también se propone un programa que debe incluir objetivo general, contenido a tratar, formas organizativas, indicaciones metodológicas, cronograma de ejecución, responsables, recursos necesarios para desarrollarlo y formas de evaluación concebidas que permitan la socialización de la cultura jurídica.

El objetivo general del programa debe corresponderse con el nivel de la socialización. La planificación de este nivel debe ser resultado de la formación, lo cual es posible en su proyección inicial.

El contenido responde a la trasmisión de lo aprendido en las formaciones recibidas a sus subordinados y que estos se concienticen, cambien la manera de proceder ante conflictos jurídicos universitarios y la toma de decisiones, tanto del directivo como de sus subordinados. Para ello, los directivos deben ser creativos e innovadores para persuadir a sus subordinados a que cumplan estrictamente con lo normado, lo incorporen a su pensamiento y actuar cotidiano.

De manera que la socialización se planifica, concibiendo desde el principio, como formas organizativas: los talleres de socialización, intercambios con subordinados en reuniones metodológicas o en dependencia de las normativas que se ventilen, se realizarán en las actividades afines y por procesos. Las mismas deben vincular la presencialidad y la virtualidad, aprovechar las oportunidades que brindan las TIC, a partir del desarrollo alcanzado en Cuba después de la Covid 19.

No obstante, se torna necesario observar el efecto de esta socialización, desde la visión de sus subordinados. Para ello se deben planificar intercambios, se planifican

entrevistas informales, de modo que se indague, si los directivos han sido capaces de transmitirles los conocimientos, habilidades, valores y maneras de aplicar en Derecho, que redunde en la transformación de sus comportamientos y ser más efectivos en el desempeño de su cargo. Se identifica también en el grado de satisfacción y el orgullo de los directivos y subordinados en cumplir con los trámites legales para los cambios de categorías, proyecto. También se manifiesta a partir de la toma de conciencia y sobretodo, se manifiesta en cambios de comportamientos.

Las indicaciones metodológicas incluyen un conjunto de orientaciones relacionadas con el contenido recibido en las formaciones. Se le suman los componentes operacionales del proceso de enseñanza-aprendizaje: métodos, medios de enseñanza y formas organizativas y de evaluación. Se debe acotar que el nivel de socialización se logra a partir de la comunicación, esto también puede generar la motivación por el estudio de determinada normativa. Por lo que puede incitar a la autosuperación y a la consultoría jurídica.

Las formas de evaluación para la socialización se conciben en los órdenes del día de las reuniones, consejos de dirección, en las evaluaciones profesoras, en el dominio de las normativas, redacción adecuada de medidas disciplinarias, resoluciones, contratos, entre otras. Para la socialización, aunque va más al plano subjetivo, también puede ser evaluada. La cual debe ser vista de forma bipolar: la socialización dirigida por el directivo universitario formado y el efecto de dicha socialización, vista por sus receptores, sus subordinados. Por lo que se evaluará, la socialización en ambos sentidos.

Etapa IV. Organización

Esta etapa tiene como objetivo organizar el proceso de formación de la cultura jurídica de los directivos universitarios según los diferentes niveles.

Paso 7. Definición de responsables, cronograma y recursos

En este paso se determinan los responsables, el cronograma de ejecución y los recursos necesarios para desarrollar cada programa.

Los responsables se clasifican en dos grupos: los gestores del proceso formativo y los formadores. Los gestores se encargan de planificar, organizar, implementar y controlar la ejecución del programa. Se deben de clarificar las funciones de cada uno.

El cronograma de ejecución según diferentes niveles, se debe precisar el período de tiempo que abarca cada nivel.

Los recursos necesarios para desarrollar las actividades planificadas deben desglosarse en humanos, económicos, financieros, materiales, informativos y otros.

Paso 8. Definición de los mecanismos de coordinación

En este paso se definen los mecanismos de coordinación de las actividades a desarrollar en dicho proceso, de forma tal que permita mantener un flujo de información

constante entre formadores, formados y otros implicados, que garantice una adecuada retroalimentación.

Fase III Implementación

Esta fase se divide en dos etapas: la etapa de formación y la socialización. Tiene como objetivo implementar o ejecutar los programas definidos anteriormente para cada nivel.

Etapa V Formación

Esta etapa tiene como objetivo ejecutar los programas de formación básica como especializada.

Paso 9. Ejecución de la formación básica

En este paso, se implementan las acciones según lo programado, se consideran como elementos clave:

contar con un liderazgo efectivo que permita conducir este proceso de cambio, a partir de identificar los factores que provocan mayor resistencia y definir acciones para disminuirlos o eliminarlos. También es necesario utilizar estilos de comunicación efectivos, establecer una retroalimentación oportuna y favorecer la participación de los implicados, de manera que se logre instaurar y consolidar los nuevos patrones de comportamiento. En caso de ser necesario, se ajustan las acciones si estas resultan contraproducentes o imposibles de realizar en este período, manteniendo clara la meta a lograr. (Pupo, 2018, p.60).

Paso 10. Ejecución de la formación especializada

En este paso se desarrollan las acciones planificadas para la formación especializada.

Etapa VI Socialización

En esta etapa se desarrolla la socialización, según se concibió en la planificación.

Paso 11 Ejecución de la socialización

En este paso se ejecuta lo dispuesto para la socialización de la cultura jurídica. Es el momento donde se lleva la teoría a la práctica.

Paso 12 Intercambio de experiencias

Este paso es de cierre de la socialización, se concibe un Taller de Socialización donde los directivos muestran sus experiencias pos formativas en asuntos que les competen resolver, desde el punto de vista jurídico. Además, exponen las maneras de tramitar asuntos en el contexto universitario, antes y después de la formación, así como lo beneficioso de ampliar su cultura jurídica. Se muestran en esencia, las transformaciones.

Fase VI. Evaluación y Mejora

Esta fase se divide en dos etapas: la evaluación de la formación y de la socialización y la mejora del proceso de gestión.

Etapa VII Evaluación de la formación y socialización

Esta etapa tiene como objetivo evaluar los cuatro niveles propuestos por Kirkpatrick (1959) después de implementada la formación y la socialización.

Paso 13. Evaluación de la reacción y el aprendizaje de la formación

Este paso tiene como objetivo evaluar la reacción y el aprendizaje de la formación, que constituyen los dos primeros niveles propuestos por Kirkpatrick (1959). Se realizan después de implementada la formación básica y la especializada. Para evaluar el primer nivel, reacción de los participantes, se propone aplicar un test que determine el nivel de satisfacción de los directivos con los cursos y otras formas de organización recibidos.

Para evaluar el segundo nivel, aprendizaje de los participantes se propone la realización de debates, de entrevistas o encuestas, aplicadas antes y después de la capacitación que permitan verificar el incremento de los conocimientos, habilidades, valores adquiridos.

Paso 14. Evaluación del comportamiento y de los resultados de la socialización

Esta etapa tiene como objetivo evaluar el comportamiento asumido por los participantes de la formación y los resultados a alcanzar tanto en el orden individual, colectivo e institucional.

Evaluación del comportamiento

En este paso se evalúa el comportamiento de los directivos según el modelo de Kirkpatrick (1959), lo que implica determinar si aplicaron lo aprendido luego de varios meses después de la capacitación. Para ello se propone la realización de observación o entrevista, luego de seis meses de recibida la preparación.

Evaluación de los resultados

En este paso se evalúa el resultado o efecto de la capacitación de los directivos según el modelo de Kirkpatrick (1959), lo que implica determinar las principales transformaciones derivadas de este proceso. Para ello se propone la realización de observación o entrevista, luego de un año de recibida la preparación.

Etapa VIII Mejora del proceso de gestión

Esta etapa tiene como objetivo identificar las brechas en la gestión del proceso de formación de la cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín y proponer un plan de mejora.

Paso 15 Identificación de las fortalezas y debilidades

En este paso, a partir de los resultados alcanzados de la fase anterior, se logran identificar algunas brechas del proceso de formación de la cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín.

Paso 16 Plan de Mejora

En este paso se presenta el plan de mejora con el propósito de trabajar en el nuevo período las brechas identificadas. Este está orientado a incorporar a los directivos que resultaron con evaluaciones más bajas, a los programas académicos y otros cursos, según sus necesidades de aprendizaje.

De igual modo, se debe continuar trabajando en la formación de los valores y en el desarrollo de habilidades jurídicas que aún no se logran compartir totalmente. Asimismo, en aquellos aspectos que contribuyan a elevar la cultura jurídica de los directivos universitarios y a la mejora del desempeño de estos y del proceso de gestión de la formación de la cultura jurídica a partir de los avances, las transformaciones y las dificultades logradas por estos.

Consideraciones finales

El procedimiento constituye el aporte práctico, con un carácter eminentemente metodológico que hace posible la concreción de la concepción teórica metodológica para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos universitarios, a partir de un conjunto de fases, etapas y pasos estructurados secuencialmente desde la lógica funcional de un proceso directivo. De modo que, el procedimiento para la gestión de la formación de la cultura jurídica en los directivos, aplicado en la Universidad de Holguín, responde a las exigencias de la Educación Superior cubana y tributa al mejoramiento en el desempeño integral de los mismos.

Referencias

- Bengotxea, J. (2021). *Conceptos de Derecho y Culturas Jurídicas*. Seminario de Sociología Jurídica del Instituto Gioja. Recuperado de <http://www.derecho.uba.ar/derechoaldia/notas/conceptos-de-derecho-y-culturas-juridicas-/+8471>
- Bosmenier, R. (2017). *Una concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los directivos universitarios. Estrategia para su implementación en la Universidad de Pinar del Río* (tesis doctoral inédita). Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Pinar del Río, Cuba.
- Cuba. Ministerio de Educación Superior (2019). *Resolución No. 140/2019 Reglamento de la educación de posgrado de la República de Cuba*. La Habana: Autor.
- Daly, T. (2017). *The Alchemists. Questioning our Faith in Courts as Democracy-Builders*. Cambridge University Press. Recuperado de <https://www.amazon.com/Alchemists-Questioning-Democracy-Builders-Cambridge-Constitutional/dp/1108417949>
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R., y Saborido, J. R. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3).

- Dueñas, K., Vélez, L. y Zambrano, J. (2017). Cultura jurídica. *Dominio de las ciencias*, 1(3), 360-371. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6134933>
- Estrada, D. (2021). La situación de los derechos humanos en el conflicto de Nagorno-Karabaj. Una visión desde los mecanismos de protección de Naciones Unidas. *Revista UNISCI*, (57 octubre). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8197068>
- Henriques, A. (2021). *Gestión de la formación de los funcionarios del servicio de migración y extranjería de la República de Angola* (tesis doctoral inédita). Universidad de Holguín.
- Lubalo, C. F. (2007). *Procedimiento general para la gestión participativa de la formación de los recursos humanos en empresas angolanas* (tesis doctoral inédita). Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- Modelo de Kirkpatrick de evaluación de la formación continuada* (2011). Recuperado de <https://ricardoruizdeadana.blogspot.com/2011/03/modelo-de-kirkpatrick-de-evaluacion-de.html>
- Oficina Nacional de Normalización (2015). *Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabularios. NORMAS ISO 9000:2015. Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: International Organization Standardization.
- Organización de Naciones Unidas (2015). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Asamblea General de las Naciones Unidas*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org>
- Planes, P. (2018). *La gestión de la formación permanente de los jefes de departamentos docentes universitarios* (tesis doctoral). Universidad de Holguín.
- Pupo, B. (2018). *Tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico* (tesis doctoral). Universidad de Holguín.
- Quiñones, F. R. (2019). *La cultura jurídica y los sistemas de significación jurídica (Norma, ciencia y filosofía)*. Universidad Autónoma de México. Recuperado de <http://revistaderecho.posgrado.unam.mx/index.php/rpd/article/view/123/111>
- Reyes, L. A. (2022). *Dinamización de la cultura organizacional en ETECSA* (tesis doctoral). Universidad de Holguín.
- Ricardo, H., Medina, A., y Puentes, M. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 271-10. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Rivera, E. (2021). *Impacto de la cultura jurídica ambiental en el manejo de residuos sólidos de construcción en la Bahía del Callao* (tesis doctoral). Universidad César

Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/99106>

- Tapia, I. I. (2022). *La gestión del profesor principal del año en la comunidad universitaria del año académico* (tesis doctoral). Universidad de Holguín.
- Valdés, J., Cabrera, O. R. y Paula, C. A. (2017). Concepción teórico–metodológica del proceso de formación de la cultura económica de los cuadros educacionales. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 275-282. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Vásquez, C. (2021). *Cultura jurídica sobre bonificaciones y vulneración de derechos laborales de docentes en una unidad de gestión educativa local limeña* (tesis doctoral). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Vigo, R. (2018). *La interpretación (argumentación) jurídica en el estado de derecho constitución*. Instituto de la judicatura federal. Recuperado de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/interpretacion_argumentacion.pdf
- Vorobyov, S., Zotova, N., Komarov, S., Leshhenko, O. y Kurmaev, R. (2019). Conciencia jurídica y cultura jurídica de los ciudadanos rusos: formulación teórica y jurídica del problema. *Revista Dilemas Contemporáneos*, VII (Edición Especial Noviembre). Recuperado de <https://doi.org/10.46377/dilemas.v30i1.1092>