

***Diagnóstico sobre la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios de Holguín***

***Diagnosis on the lifelong learning of the legal culture in Holguín's university managers***

***Diagnóstico sobre a formação permanente da cultura jurídica nos gestores universitarios de Holguín***

<sup>1</sup>Lisbeth Infante-Ruiz\*

<sup>2</sup>Beatriz Pupo-Guisado

<sup>3</sup>Rafael Andrés Velázquez-Pérez

<sup>1</sup>Universidad de Holguín. Cuba. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-2645-7135>

<sup>2</sup>Universidad de Holguín. Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8841-4133>

<sup>3</sup>Universidad de Vigo. España. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6112-1004>.

\*Autor para la correspondencia: [linfante@uho.edu.cu](mailto:linfante@uho.edu.cu).

**Resumen**

Con la implementación de los lineamientos, de la reforma constitucional, la tarea ordenamiento y el cumplimiento de la agenda legislativa, se torna imprescindible no solo el conocimiento de las nuevas normas jurídicas por los directivos universitarios, sino saberlas interpretar y aplicar a cada caso concreto. En este artículo, a partir de la aplicación de un diagnóstico, se valoran las inconsistencias que persisten en el proceso de formación permanente de la cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín. A los efectos de contribuir a la formación de la cultura jurídica de estos directivos para mejorar su formación integral en correspondencia con las exigencias actuales de la educación superior cubana. Con la aplicación de diversos métodos científicos, tanto teóricos, empíricos, como estadísticos, se logra constatar el estado actual de la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos, gestionada por Recursos Humanos y Cuadros de la Universidad de Holguín.

**Palabras clave:** formación permanente; cultura jurídica; directivos universitarios

**Abstract**

With the implementation of the guidelines, the constitutional reform, the reordering task and the legislative agenda, it becomes essential for university managers not only the knowledge of the new legal standards, but also the ability to interpret them and to apply them to each specific case. This article, using the application of a diagnosis, evaluates the inconsistencies that linger in the process of lifelong learning of the legal culture in the managers of the University of Holguín, in order to contribute to the learning of the legal culture of these managers to enhance their comprehensive training in accordance with the current requirements of Cuban higher education. With the application of various scientific methods, such as theoretical, empirical, and statistical methods, it is possible to verify the present state of the lifelong learning of the legal culture of the managers, managed by Human Resources and Cadres of the University of Holguín.

**Key words:** lifelong learning; legal culture; university managers

**Resumo**

Com a implementação das diretrizes, a reforma constitucional, a tarefa ordenadora e cumprimento da agenda legislativa, torna-se imprescindível não só o conhecimento das novas normas jurídicas por parte dos dirigentes universitários, mas também saber interpretá-las e aplicá-las a cada um caso específico. Neste artigo, com base a aplicação de um diagnóstico, são avaliadas as inconsistências que persistem no processo de formação permanente de cultura jurídica nos diretores da Universidade de Holguín. A fim de contribuir para a formação da cultura jurídica desses dirigentes, para melhorar sua formação integral em correspondência com as atuais demandas da educação superior cubana. Com a aplicação de vários métodos científicos, tanto

*Diagnóstico sobre la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios de Holguín/ Diagnosis on the lifelong learning of the legal culture in Holguín's university managers/Diagnóstico sobre a formação permanente da cultura jurídica nos gestores universitarios de Holguín*

teóricos, empíricos, e estadísticos, é possível verificar o estado atual da formação permanente da cultura jurídica em gestores, gerida pelos Recursos Humanos e Quadros da Universidade de Holguín.

**Palavras-chave:** formação permanente; cultura jurídica; gestores universitários

## **Introducción**

La cultura jurídica ha sido vista como el conjunto de ideas, creencias, valores, normas y aptitudes en relación con el derecho, que incide en el comportamiento de los individuos de una sociedad, de un sector, de una región, de una organización, en un contexto histórico concreto (Richter y Roche, 2007; Friedman, 2019; Faundes y Le Bonniec, 2020). Esta debe ser transmitida y compartida por sus miembros (Dueñas et al., 2017; Reyes et al., 2017). Transmitir esa cultura permite 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, ya sean operadores jurídicos o no (Dueñas et al., 2017).

Sobre esta línea de pensamiento y con el apoyo de la formación permanente como vía idónea para fomentar la cultura jurídica en los directivos universitarios va dirigido este tema. Además, esta formación, constituye un componente fundamental en el desarrollo profesional de los individuos de cualquier sociedad. Ha sido un tema escudriñado por la literatura, con un papel crucial derivado de las políticas públicas, de la formación en adultos y que ha estado encaminado hacia la continuidad de los estudios, al mejoramiento de su estatus profesional y con esto, a su desarrollo individual.

En tal sentido, en este trabajo se asume la definición de formación permanente ofrecida por Añorga et al. (2010, p.36-37), quienes la entienden como un proceso dirigido a la revisión y renovación de conocimientos, actitudes y habilidades previamente adquiridas, determinado por la necesidad de actualizar los conocimientos como consecuencia de los cambios y avances de la tecnología y las ciencias. En el examen a la bibliografía tanto internacional como nacional sobre la formación permanente se aprecian, en los últimos cinco años, cuatro grupos de autores que la analizan en sus trabajos orientados a: los profesionales y a los docentes (Reyes y Machado, 2017; Fonseca et al., 2017; Benítez et al., 2019; Herrero et al., 2021); a los directivos de numerosas organizaciones (Ortiz, 2017; Machín et al., 2019); a los directivos educacionales y universitarios (Herrera et al., 2018; Santiesteban y Valiente, 2018; Planes, 2018) y la formación jurídica en los directivos universitarios (Bosmenier, 2017; Bosmenier et al., 2017; Campoverde et al., 2017; Garzón y Romero, 2018; Kuznetsov y Maksimova, 2020).

Todas estas investigaciones le anteceden a este trabajo, sin embargo, hasta donde se ha revisado, no se aprecian coincidencias con él. En la actualidad, el último grupo de autores ha hablado de formación

jurídica, preparación jurídica, superación jurídica, entrenamiento jurídico, entre otras formas de organización que integran a la formación permanente en los directivos universitarios. No obstante, los autores de este artículo están abogando por fomentar una cultura jurídica en estos, partiendo de la formación permanente y comprobando los efectos de la misma.

Toda vez, que deben transmitir a sus subordinados esos conocimientos, habilidades, valores, creencias acerca de derecho, así como deben ser compartidos y redundar en el comportamiento individual del directivo, en el de su colectivo y en el de la organización. Este nuevo enfoque es el que marca la diferencia con las anteriores investigaciones.

Es por ello que para contribuir a la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios y con ello mejorar su formación integral en correspondencia con las exigencias actuales de la educación superior cubana, se ha realizado un diagnóstico, con el propósito de valorar las inconsistencias que persisten en el proceso de formación permanente de la cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín.

### **Materiales y métodos**

Este artículo responde a una metodología con un enfoque mixto. Para ello se aplicaron 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.

Entre los del nivel teórico, los de análisis-síntesis e inducción-deducción resultaron de gran utilidad en el cumplimiento de todas las tareas de investigación, particularmente, para la sistematización de la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios. Además, permitieron construir el marco teórico-conceptual y con el estudio diagnóstico, determinar la situación actual de dicho proceso.

El sistémico estructural y funcional, pues se examinaron inicialmente todos los métodos teóricos, empíricos y estadísticos de manera independiente. Posteriormente, se utilizó al integrar los resultados alcanzados con la aplicación de las distintas técnicas. Además, se lograron identificar las insuficiencias desde una visión más global y a la vez, se ofrecieron las pautas para la solución de las mismas.

Entre los métodos y técnicas empíricos que se aplicaron estuvieron la observación, el análisis documental, la entrevista no estructurada y la encuesta, los que permitieron la recogida de datos y la obtención de información en las tareas relativas a los estudios diagnósticos. Cada uno con sus especificidades, la observación permitió percibir de manera directa las principales manifestaciones del

objeto y campo de estudio. El análisis documental a partir de la revisión no solo de la literatura científica, sino de los documentos políticos y normativos que documentan y legitiman el proceso de formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios. Se analizaron documentos internacionales, nacionales y en el contexto universitario holguinero.

Uno de los métodos empíricos que más se utilizó en esta investigación fue precisamente la entrevista no estructurada. Esta fue aplicada al personal del Departamento de Cuadros y Reservas, el cual lleva a cabo el proceso analizado en la Universidad de Holguín. Además, se les aplicó a profesores del Departamento de Derecho que participan en la preparación jurídica de cuadros y a miembros del órgano de justicia laboral de la institución, para valorar la competencia de los directivos a la hora de aplicar y argumentar jurídicamente una medida disciplinaria.

Por otro lado, se desarrolló una encuesta a los directivos universitarios holguineros. Se logró aplicar un cuestionario, con apoyo de un formulario de Google, lo cual permitió que se conocieran las opiniones de estos y se identificaran las principales insuficiencias del proceso de formación permanente de la cultura jurídica desarrollado en la Universidad de Holguín. El análisis de los datos obtenidos se efectuó mediante el programa de Microsoft Excel.

Por último, para el procesamiento y análisis de todos los métodos anteriores, se utilizó la triangulación como procedimiento metodológico para obtener desde las diversas fuentes la veracidad de la información. Esto condujo a la caracterización del estado actual de las dimensiones e indicadores identificados y que forman parte del contenido del diagnóstico sobre la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín.

Estos se clasifican, según lo expuesto en el Decreto ley 13/2020 (Ministerio de Justicia, 2021, art.6), en: 1 directivo intermedio (Rectora) y 197 directivos ejecutivos, distribuidos en las áreas centrales, facultades, departamentos y centros universitarios municipales. De los 198 cargos de cuadros aprobados son docentes 160 y no docentes 38; de ellos 66 son doctores, 104 son másteres, 9 son especialistas y 133 poseen categorías docentes superiores. De estos directivos se tendrán en cuenta, como población, solo los 160 docentes, ya que gestionan un mayor grupo de procesos que requieren procedimientos y trámites específicos, además por su influencia e implicación en los procesos sustantivos y en el cumplimiento del objeto social de la Universidad.

## **Resultados y discusión**

Para realizar el diagnóstico del proceso de cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín se aplicaron diferentes métodos y técnicas que sirvieron para constatar el problema investigado, estos fueron:

### 1. Análisis documental

Incluye la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado, del Gobierno y sus Reservas aprobada en el año 2010 (ahora en el 2021 actualizada), el Plan de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad de Holguín para el cuatrienio 2012-2015, 2016-2021, así como el correspondiente al cuatrienio 2022-2026 y el Programa Anual de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas de la Universidad de Holguín de los años 2012, hasta 2021, Planeación Estratégica de la Universidad de Holguín del período 2017- 2021.

Los resultados muestran:

Del análisis de los documentos que rigen la preparación y superación de los cuadros y reservas a nivel nacional como en la Universidad de Holguín, se aprecia correspondencia con la aplicación de las políticas públicas, además de incluir la preparación jurídica en los aspectos de la administración- dirección.

La Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad de Holguín para el periodo 2017-2021, toma como punto de partida la Estrategia Nacional, al asumir su objetivo general, principios y exigencias, contenido, formas y modalidades en los que se sustenta la actividad de preparación y superación de los cuadros y reservas y los contextualiza al entorno de la Universidad de Holguín. En esta se plantea que, para alcanzar niveles de desarrollo superior en la gestión de sus procesos, se requieren cuadros y reservas que se preparen y superen sistemáticamente en los diferentes contenidos establecidos por la Comisión Central de Cuadros, con la aspiración de que logren dominar cada vez más las técnicas de dirección y apliquen de manera eficiente y creadora las tecnologías que se requieran para llevar adelante los procesos que dirigen. Además, que ejerzan influencia consciente sobre los subordinados y consoliden los valores compartidos definidos en la proyección estratégica.

En relación con el contenido, se establecen diferentes acciones y de manera particular, en la preparación jurídica:

- La auto preparación dirigida y controlada por el jefe, relacionada con reglamentos y normas para el trabajo, así como la legislación vigente vinculada al cargo.
- El análisis y debate de la Constitución de la República de Cuba y otras legislaciones generales de importancia relacionadas con las principales legislaciones laborales, con la Ley de Símbolos

Patrios, bases del sistema político cubano y su funcionamiento en las instituciones del Estado cubano, el funcionamiento del Órgano de Justicia Laboral, la contratación económica, entre otros.

- El estudio y discusión de las principales funciones del profesor universitario, referentes a las normas y procedimientos para el otorgamiento de las categorías docentes, en los programas de posgrado y doctorado.

Se considera que dichas acciones tienen un carácter limitado, pues su contenido reduce las materias o temáticas jurídicas que pudieran estar vinculadas con la actividad de dirección educacional. Por otra parte, la manera de ejecutarlas, a través de la auto preparación, el estudio y debate de algunos temas, fundamentalmente, si bien están a tono con los principios y formas de la Educación Avanzada, no toma en cuenta otras formas o modalidades de carácter presencial, ni a distancia que resultan necesarias, como cursos y entrenamientos especializados, que sí son desarrolladas en otras áreas formativas.

## 2. Entrevistas no estructuradas a personal del Departamento de Cuadros y reservas de la Universidad de Holguín

Estos refieren que no todos los directivos han sido preparados en los diplomados de Administración Pública que se desarrollan en la provincia y de los 15 que se han preparado hasta el 2021, algunos han causado baja. Asimismo, plantean que se aprovechan muy poco los espacios para la preparación en el ámbito jurídico, el que más se utiliza es el Seminario de preparación y superación de cuadros y reservas que se realiza de forma mensual y enfocado principalmente a los procesos sustantivos. También consideran que a pesar de ser necesaria la formación jurídica, más ahora con los cambios políticos, económicos y jurídicos que experimenta el país, no se incluyen contenidos jurídicos suficientes para la preparación de los directivos.

## 3. Entrevistas no estructuradas a profesores del Departamento de Derecho que participan en la preparación jurídica de cuadros de la Universidad de Holguín

La preparación jurídica de los cuadros de la Universidad de Holguín se materializa en el Diplomado de Administración Pública que comenzó en 2012 y es coordinado por el Centro de Estudios de Gestión Organizacional de la propia Universidad de Holguín, con el claustro de profesores del Departamento de Derecho.

Durante las 24 ediciones realizadas en este diplomado, la formación jurídica se ha concentrado en el módulo “Bases jurídicas de la actividad del Estado cubano actual” y, las temáticas que se abordan en él son generales, no particularizadas en los procesos universitarios o en su desempeño como cuadro. No

obstante, para compensar esto, se orienta como evaluación final de este módulo la posible solución de un problema jurídico presente en el contexto de su organización.

Otros espacios de preparación jurídica son los seminarios de cuadros y reservas que se celebran mensualmente. Sin embargo, los temas jurídicos se tratan pocas veces en cada curso académico y no siempre se contextualizan al perfil del cargo. De ahí la necesidad de una capacitación específica para enfrentar la formación de los directivos considerando sus características propias como sujetos adultos, el perfil de su cargo y el contexto actual.

Resulta positivo que los profesores que participan en dicha formación de los cuadros poseen experiencia pedagógica avalada por más de 15 años en el ejercicio de la docencia. La mayoría másteres y con categoría docente de Auxiliar. Sin embargo, se debe acotar que estos docentes han cursado fundamentalmente estudios de postgrado en ciencias jurídicas, no así, en pedagogía.

Se señala como insuficiencia del proceso de preparación jurídica de los cuadros, su descontextualización al estar alejado de las necesidades específicas de estos directivos. En cuanto a su concepción teórica y metodológica consideran que no está definido el contenido, ni las destrezas a formar y por consiguiente no existe integración entre los conocimientos, habilidades y valores, por lo que carece de un enfoque sistémico y coherente. Por esta razón se sugiere para cambiar la situación existente, fundamentar desde las Ciencias de la Educación una propuesta que permita concebir ese proceso de forma sistémica y contextualizada, además de recibir ellos una capacitación para la formación de los directivos, dadas sus particularidades, que les permita enfrentar el proceso de formación permanente de la cultura jurídica de estos en la Universidad de Holguín.

#### **4. Entrevistas a miembros del órgano de justicia laboral de la Universidad de Holguín**

Los entrevistados refieren que varios procesos que han llegado al órgano de justicia laboral han sido objeto de reclamación por los trabajadores docentes y no docentes. Estos reconocen que la administración, en más del 50 % de los casos presentados, han perdido los mismos, por razones como: incumplimientos de lo legislado, desconocimiento de las normas, no consultar al asesor jurídico, no cumplir con el procedimiento, problemas de interpretación y aplicación de las normas jurídicas, ni de los principios generales del derecho, entre otros. De lo que se puede interpretar, que, en estos casos, se ha visto mellada la toma de decisiones y la relación entre los directivos y sus subordinados.

#### **5. Encuesta a directivos universitarios sobre la cultura jurídica en Universidad de Holguín**

Para aplicar la encuesta se tuvieron en cuenta como población los 160 directivos docentes de la organización en el momento de la investigación. Para seleccionar la muestra, se utiliza el procedimiento

de muestreo probabilístico aleatorio simple que permite garantizar la representatividad de la misma. Además, para su cálculo, se utiliza el software VSS Versión 2001, definiéndose como probabilidad de éxito: 0.5, nivel de confianza deseado: 95.0 % y grado de error aceptable: 5.0 %. Como consecuencia de este cálculo, 113 personas fueron las que resultaron seleccionadas para aplicarles el diagnóstico.

Se aplicó el cuestionario a través de un formulario de google y (o) correo electrónico, el cual utiliza la escala de Likert para evaluar 8 variables distribuidas en 30 ítems.

- Conocimientos técnicos y en dirección para ocupar el cargo actual
- Conocimientos de temas jurídicos generales y relacionados con su actividad
- Aplicación de las normas jurídicas
- Trasmisión 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
- Forma organizativa para recibir este tipo de preparación
- Evaluación del proceso de formación jurídica a los directivos en la Universidad de Holguín.

Luego de aplicado el instrumento, a los directivos de la Universidad de Holguín, se obtiene como resultado que:

- El 100% presenta los conocimientos técnicos y en dirección, necesarios para ocupar el cargo actual.
- El 95% plantea que tienen pocos conocimientos de temas jurídicos relacionados con la actividad propia, a pesar de contar con el marco legal que respalda su actividad (reglamento docente metodológico, normas que rigen la organización docente en pregrado y postgrado, normativas y reglamentos de postgrado, de grado científico, de ciencia y técnica, de informatización, de comunicación institucional, o normativas la actividad económica, de relaciones internacionales, del área administrativa, de la comercialización de los servicios).
- El 96% de los directivos solo conoce aquellos reglamentos o normativas directamente relacionados con su actividad, no los de otras áreas.
- El 89% tiene pocos conocimientos generales de temas jurídicos relacionados con las legislaciones laborales y de seguridad social, la imposición de medidas disciplinarias, o para identificar las indisciplinas laborales y los delitos y aplicar las normas jurídicas.
- El 86% aduce que no siempre aplican las normas jurídicas de manera adecuada.



- El 95% plantea que no transmiten a sus subordinados los conocimientos jurídicos necesarios relacionados con la actividad que desarrollan.
- El 85% expresa que los subordinados tienen pocos conocimientos jurídicos de la actividad que desarrollan y no siempre se comportan en correspondencia con las normas establecidas.
- El 90% opina que tanto directivos como trabajadores no muestran orgullo y satisfacción al cumplir con las normas jurídicas.
- El 94% de los directivos afirma que las únicas formas organizativas para recibir este tipo de preparación en la Universidad de Holguín son los seminarios de cuadros y el Diplomado de Administración Pública, los que resultan insuficientes y limitados para abordar estas temáticas y ofrecer soluciones concretas a problemas jurídicos que enfrentan los directivos.
- El 100% de los directivos reconoce la importancia de la formación permanente de la cultura jurídica para su preparación integral y desempeño profesional en el cargo.

A continuación, se muestran las principales recomendaciones de los encuestados para mejorar la formación de la cultura jurídica en la Universidad de Holguín:

- El 100% de los directivos sugiere realizar diagnósticos de las necesidades de formación jurídica para incluir temas específicos en seminarios de cuadros y cursos de capacitación.
- Actualizar la formación jurídica de acuerdo a los cambios en el contexto externo y universitario e instrumentar vías para la solución de los problemas concretos según formas de proceder.
- Aumentar la intencionalidad y periodicidad de este tipo de preparación, no solo la general sino la que corresponde con el área que se dirige.
- Crear compendios de normas jurídicas por actividad y codificar las leyes y normativas más usadas y actualizadas del Ministerio de Educación Superior.
- Desarrollar vías de comprobación del conocimiento y su transmisión a sus subordinados.
- Trabajar con las reservas de los cuadros mucho tiempo previo a que se designen para así garantizar que cuando sean nombrados tengan la preparación necesaria.
- Desarrollar talleres, luego de seminarios de cuadros y en cursos de capacitación, con casos de estudios que muestren situaciones y soluciones legales.

Estos son los resultados de las entrevistas realizadas a 25 directivos distintos de los encuestados:

- La mayoría conoce de la existencia de la estrategia de la Universidad de Holguín para su preparación, pero no se han familiarizado con su contenido.

- Consideran que su nivel de formación jurídica es bajo debido a una insuficiente atención de los temas jurídicos en las capacitaciones o cursos que se brindan a los cuadros.
- Plantean que tienen una visión limitada del contenido de la formación jurídica, pues solo la asocian al estudio y conocimiento de las leyes, a pesar de haber recibido alguna formación jurídica.
- Los que declaran haber recibido formación jurídica expresan la falta de sistematicidad y que no se contextualiza a su perfil del cargo. Proponen recibir un entrenamiento mensual sobre las principales regulaciones, resoluciones que se relacionan de forma directa con su desempeño laboral.
- Reconocen la importancia de la formación permanente de la cultura jurídica para su preparación integral y desempeño profesional en el cargo, al brindarle mayor certeza en la toma de decisiones, pues apoya la docencia, la investigación, la extensión universitaria y el trabajo político ideológico, además de permitir la correcta interpretación y aplicación de las normas en todos los procesos universitarios.
- A su vez, creen que, al elevar la cultura jurídica, no solo ayudará en el desempeño de sus cargos, sino también al logro de los objetivos y metas de la institución. Asimismo, contribuye a mejorar el comportamiento tanto dentro como fuera de ella y a cumplir con el encargo social que tiene la universidad en la sociedad contemporánea.
- Ubican la formación jurídica como área prioritaria en su formación como cuadro.
- Demandan una estrategia o programa de formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios, a partir de una concepción teórica metodológica que contribuya al perfeccionamiento del desempeño de sus funciones y a su formación integral como ciudadano cubano.
- Manifiestan que se capacite a los profesores de Derecho que impartirán las clases en materia de Dirección y se les oferte a los directivos cursos de superación en materia jurídica, que les brinde una formación integral, así como contar con espacios de consulta y de asesoría jurídica.
- Proponen temáticas como: análisis del Código de Ética de los Cuadros del Estado; nociones básicas sobre Derecho Constitucional (Sistema Político cubano, Sistema Electoral, derechos y deberes de los ciudadanos); reglamentos de la Educación Superior (Disciplinario, Trabajo Docente Metodológico, Organización Docente, etc.), y demás disposiciones internas del MES;

redacción de instrumentos jurídicos (Reglamentos, Resoluciones, Contratos, Convenios); algunas cuestiones relacionadas con el Derecho Laboral; nociones sobre la Propiedad Intelectual.

- Consideran más útiles la formación en el puesto de trabajo, la auto superación y el adiestramiento y como aspectos a ser tenidos la capacitación y la asesoría jurídica de expertos.

Al triangular todas las fuentes analizadas se determinan como regularidades del proceso de formación permanente de la cultura jurídica de los cuadros en la Universidad de Holguín:

1. No se identifican las habilidades jurídicas a formar en los cuadros universitarios para contribuir a su mejor desempeño profesional y a la solución de problemas con trascendencia jurídica presentes en su contexto.
2. Es limitada la visión sobre el contenido de la formación jurídica, tanto por parte de los cuadros como de los responsables de su preparación y dicho contenido no garantiza su carácter sistémico y contextualizado.
3. A pesar de existir estrategias y programas para la preparación de los cuadros universitarios se conciben limitadas formas de organización para desarrollar este proceso.
4. El proceso formativo se desarrolla de forma aislada, fragmentada, sin considerar las especificidades de los procesos universitarios y este solo incluye la preparación jurídica, no la cultura jurídica.
5. Escasas acciones de preparación jurídica a los directivos por parte de los profesores de Derecho hacia el interior de la Universidad
6. Como resultado, es insuficiente la preparación jurídica de los directivos de la Universidad de Holguín para enfrentar los retos de un entorno cambiante en el país, lo que no favorece la existencia de una cultura jurídica que permita la adecuada implementación de los procedimientos, normativas y reglamentos del sistema educacional universitario.

En la literatura revisada se han encontrado resultados semejantes a los que se revelan en este artículo, Reyes et al. (2017) reafirma la posibilidad de formar una cultura jurídica en los directivos y sus reservas desde la gestión del desarrollo local, partiendo de la vinculación de los distintos actores como el ministerio de justicia, el centro universitario municipal y la empresa. Estos autores resaltan que el 92,2% de las personas estudiadas no conoce qué es la cultura jurídica y el 98,7% desconoce cómo utilizar las normas jurídicas en su accionar a partir de las situaciones que se les presentan en su organización. Estos datos revelan la necesidad de ofrecerle mayor tratamiento a la variable cultura jurídica no solo en el orden teórico, sino también en el práctico, por lo que proponen un plan de capacitación.

*Diagnóstico sobre la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios de Holguín/ Diagnosis on the lifelong learning of the legal culture in Holguín's university managers/Diagnóstico sobre a formação permanente da cultura jurídica nos gestores universitarios de Holguín*

Otra investigación con similares coincidencias es la de Vargas et al. (2017). Estos autores muestran una experiencia pedagógica en la formación jurídica y económica de directivos de la salud. Dentro de las principales coincidencias, plantean que existe una insuficiente preparación en aspectos jurídicos por parte de los directivos y que es necesario elevar la cultura jurídica a través de la formación permanente para favorecer la interacción con sus subordinados. Se identifican los problemas jurídicos que enfrentan hoy los directivos, las necesidades de aprendizaje y los temas a recibir en la capacitación sistemática. Se evalúan los conocimientos adquiridos y el impacto educativo del módulo de legislación.

### **Conclusiones**

Con este estudio se ha logrado constatar el estado actual de la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos de la Universidad de Holguín, gestionada principalmente, por los Departamentos de Recursos Humanos y Cuadros. Esta muestra que se cumplen con las políticas públicas, con la Estrategia Nacional, con las nuevas normas jurídicas sobre la política de los cuadros y sus reservas. Además, con la planificación, organización, ejecución y control de la preparación jurídica de estos directivos.

No obstante, existen aun inconsistencias en el proceso objeto de análisis, reflejadas en los resultados de este trabajo. Por lo que constituye un reto, la perfección del proceso de formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios y a la vez, tributa a la mejora de su formación integral en correspondencia con las exigencias actuales de la educación superior cubana para un entorno de constantes cambios económicos, políticos, sociales y jurídicos. Este estudio diagnóstico es una oportunidad para la mejora de este proceso.

### **Referencias**

Añorga, J., Valcárcel, N. y Capote, R. M. (2010). *El Glosario de Términos. Un instrumento de la Educación Avanzada*. [Tesis de Maestría, Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona].

Benítez Ávila, I. M., Ramírez Pérez, A. M. y Reyes González, J. I. (2019). La formación permanente: una necesidad del profesorado universitario. *Luz*, 18(4), 80-89.

<http://luz.uho.edu.cu/index.php/luz/article/view/1002>

Bosmenier Cruz, R. (2017). *Concepción pedagógica del proceso de formación jurídica de los cuadros en las instituciones de Educación Superior*. [Tesis Doctoral, Universidad de Pinar del Río].

- Bosmenier Cruz, R., Pérez Véliz, A. y Cruz Montesino, Y. (2017). La superación jurídica del directivo universitario. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(2), 26-37. <http://revistas.unica.cu>
- Campoverde Nivicela, L. J., Suqui Romero, G. Y. y Campoverde Nivicela, A. D. (2017). Formación de la cultura jurídica mediante la didáctica de la enseñanza del derecho en la universidad. *Conrado*, 13(59), 256-260. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Dueñas Zambrano, K. I., Vélez López, L. M. y Zambrano Mendieta, J. E. (2017). Cultura jurídica. *Dominio de las Ciencias*, 3(esp.), 360-371. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Faundes Peñafiel, J. J. y Le Bonniec, F. (2020). Comparando la cultura jurídica desde el derecho a la identidad cultural en Brasil y Chile. *Direito internacional*, 17(1), 145-180. <http://publicacoes.uniceub.br>
- Fonseca Montoya, S., Hernández Louhau, V. M. y Forgas Brioso, J. A. (2017). Formación continua y formación permanente desde el desarrollo de competencias docentes en las instituciones de educación superior. *Mikarimin Científica Multidisciplinaria*, 3(1), 55-62.
- Friedman, L. M. (2019). ¿Existe una cultura jurídica moderna? (Trad. P. Fortes). *Passagens*, 11(1), 4-23. <https://dialnet.unirioja.es>articulo> (Trabajo original publicado en 1994)-
- Garzón Saladen, A. y Romero González, Z. (2018). Los modelos pedagógicos y su relación con las concepciones del derecho puntos de encuentro con la educación en derecho. *Investigación, Desarrollo e Innovación* 8(2), 311-320. <http://scielo.org.co>
- Herrera García, R., Valiente Sandó, P. y Grave de Peralta Ruiz, M. A. (2018). Concepción teórica metodológica de la preparación de los directores escolares para la dirección del trabajo metodológico interdisciplinario. *Opuntia Brava* 10(4), 185-200. <http://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/628>

*Diagnóstico sobre la formación permanente de la cultura jurídica en los directivos universitarios de Holguín/ Diagnosis on the lifelong learning of the legal culture in Holguín's university managers/Diagnóstico sobre a formação permanente da cultura jurídica nos gestores universitarios de Holguín*

Herrero González, D., Manrique Arribas, J. C. y López Pastor, V. M. (2021). Incidencia de la formación inicial y permanente del profesorado en la aplicación de la evaluación formativa y compartida en

educación física. *Dialnet* <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7953246>

Kuznetsov S. A. y Maksimova O. G. (2020). Technology of normative-juridical culture formation among the future specialists in the sphere of social tourism. *Advances in economics, business and management research*, 114, 579-583.

Machín Hernández, M. M., Sánchez Vignau, B. S., López Rodríguez, M. L y Puentes Álvarez, P. L. (2019). La gestión pública local como garante de la eficacia en la administración pública cubana.

Ministerio de Justicia. (19 de marzo de 2021). Decreto ley 13/2021, art. 6, en *Gaceta Oficial de Cuba*.

(30). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

*COODES*, 7 (2), 212-224. <https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/242>

Ortiz Chávez, Y. (2017). *Tecnología para integrar la dimensión ambiental en la formación de los recursos humanos en hospitales aplicación en el municipio de Holguín*. [Tesis Doctoral, Universidad de Holguín].

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

Reyes Fernández, R.M., Oliva Chávez, O. y Corrales Olivera, A. (2017). La cultura jurídica. Conocimiento clave en directivos y reservas para gestionar el desarrollo local. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*. <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/12/cultura-juridica.html>

Reyes Obediente, F. y Machado Ramírez, E. (2017). Fundamentos teóricos metodológicos sobre la educación del adulto mayor en el contexto de la educación permanente. *Humanidades Médicas*, 17 (2), 291-305. <http://universidadesmedicas.sld.cu>

Richter, J. y Roche, C.L. (septiembre, 2007). La cultura jurídica y el acceso a la justicia en Venezuela.

*Cuadernos Unimetanos*, 11, 40-55.

Santiesteban Pupo, R. y Valiente Sandó, P. (2018). La formación permanente de los directores escolares zonales del sector rural: una propuesta teórico-metodológica. *Científica Multidisciplinaria Mikarimin*, 4(4), 151-164.

Vargas Yzquierdo, J., Garrido Amable, O., Salas Perea, R. S., Bustamante Alfonso, L., Franco Alvarado, O., Pineda Fernández, C. (2017). Experiencia pedagógica en la formación jurídica-económica de directivos de la salud. Período 2012-2016. *Panorama Cuba y Salud*, 12(1 Esp.), 19-22.

#### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses

#### **Declaración de contribución de autoría:**

Lisbeth Infante-Ruiz: Conceptualización, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Validación, Redacción de original.

Beatriz Pupo-Guisado: Curación de datos, Análisis formal, Supervisión, Redacción y edición.

Rafael Andrés Velázquez-Pérez: Adquisición de fondos, Recursos, Visualización.