

ESTRATEGIA PARA LA PREPARACIÓN JURÍDICA DE LOS DIRECTIVOS EN LA UNIVERSIDAD AGRARIA DE LA HABANA

STRATEGY FOR THE LEGAL PREPARATION OF DIRECTORS AT THE AGRARIAN UNIVERSITY OF HAVANA

Autoras: Lic. Loraine Ferradás Hernández², Lic. Jeidy Rodríguez Pérez³ y Lic. Arlet Suárez Pérez⁴

Institución: Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”, Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Carrera, Derecho

Localidad: Mayabeque, Cuba

Resumen:

El conocimiento y la información son pilares fundamentales para el desarrollo, por lo que es una necesidad promover desde la Educación Superior su gestión a través de la formación continua. Como una de las necesidades más acuciantes aparece la educación jurídica especialmente de los directivos y sus reservas por el papel tan importante que desempeñan en la sociedad. En ese sentido, en la Universidad Agraria de la Habana (UNAH) existe una deficiente preparación jurídica en el proceso de formación de sus directivos por lo que se hace necesaria la elaboración de una propuesta que permita la formación más integral de estos sujetos. Para ello la presente investigación tiene como objeto la gestión del proceso de formación y la preparación jurídica de los directivos en la UNAH, planteándose como objetivo general diseñar una estrategia que contribuya a la preparación jurídica de dichos directivos. Para el logro de los resultados propuestos se utilizaron como métodos teóricos, el histórico – lógico, el análisis – síntesis y el inductivo- deductivo. Como método empírico el análisis de contenido, utilizando además la entrevista y el cuestionario como instrumentos. La investigación se estructura en acápites: el primero dedicado a la gestión del proceso de preparación jurídica de los directivos universitarios, el segundo referente a los aspectos teóricos y metodológicos del objeto de estudio, el tercero al estado actual del fenómeno que se estudia y en el cuarto se ofrece al marco metodológico del trabajo.

Palabras clave: preparación jurídica, proceso de formación, capacitación directivos, cuadros, gestión.

² Licenciado en Derecho. Profesora en la Universidad Agraria de la Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Carrera, Derecho. Categoría docente, profesor instructor. San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba. Email: loraine1503@nauta.cu. Tel: 54112405

³ Licenciado en Derecho. Profesora en la Universidad Agraria de la Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Carrera, Derecho. Categoría docente, profesor instructor. San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba. Email: rperez@unah.edu.cu. Tel: 54828414

⁴ Licenciado en Derecho. Profesora en la Universidad Agraria de la Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”. Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas. Carrera, Derecho. Categoría docente, profesor instructor. Categoría docente, profesor instructor. San José de las Lajas, Mayabeque, Cuba. Email: asperez@unah.edu.cu. Tel: 54401501

Abstract

The knowledge and the information are fundamental pillars of the development, for what is a necessity to promote from the Superior Education their administration through the continuous formation. As one of the most high-priority necessities the juridical education appears especially of the directive and its reserves for the important role they carry out in the society. In that sense, in the Agrarian University of the Havana (UNAH) there is a fault of juridical preparation in the process of its directive formation for what becomes necessary to elaborate a proposal that allows a more integral formation. For it the present investigation has as general objective the administration of the formation process and the juridical preparation of the directive in the UNAH, thinking about as general objective to design a strategy that contributes to the artificial preparation of this directive. For the achievement of the proposed results there were used as theoretical methods, the historical one - logical and the analysis - synthesis and I as the empiric method the content analysis, it is also used the interview and the questionnaire as instruments. The investigation is structured in paragraphs: the first one dedicated to the administration of the process of the university directive juridical preparation, the second with respect to the theoretical and methodological aspects of the study object, the third to the current state of the phenomenon that is studied and the fourth is dedicated to the methodological form of the work.

Keywords: juridical preparation, formation process, training directive, squares, administration.

Métodos, materiales y resultados

Hoy más que nunca, se podría ver en la universidad cubana; el brazo fuerte de la nación; no solo por fungir como cantera de potenciales juventudes sino además como institución de conocimiento. En ella se forman hombres y mujeres a los cuales se les educa e instruye en función de encargos sociales. Y estos no son más que exigencias preestablecidas para cada perfil profesional, concebidos en consonancia con ideas, valores y necesidades propios del sistema económico-social imperante.

Es precisamente nuestra sociedad la que reclama el protagonismo de los profesionales en la tarea de llevar a cabo un proceso siempre revolucionario. El mismo se estima impulsor del desarrollo científico y tecnológico, de la investigación y la innovación como medios esenciales para erradicar las brechas que hoy afectan y sin dudas frenan el progreso nacional de forma general. Eh aquí el papel decisivo de la universidad, entidad formadora de los futuros constructores de una mejor sociedad socialista.

Aunque la educación superior ya antes se ha subordinado al fin de la satisfacer los intereses sociales, los tiempos actuales demandan mucho más de ella. El mundo se encuentra bajo la influencia de diversas políticas y sumido en impactantes procesos como la globalización y el cada día más evidente deterioro medioambiental. Son noticias los conflictos entre naciones, las crisis económicas, el hambre y la miseria que impactan en diversas latitudes incidiendo también en Cuba de alguna forma todos estos acontecimientos, como país en vías de desarrollo que es.

Para enfrentar estos y otros desafíos que se le plantean, la universidad debiera someterse día a día a un continuo perfeccionamiento interno, valorando de forma crítica la eficiencia de los procesos y fenómenos que en ella se desempeñan. ¿Qué rumbo debe tomar la Universidad cubana entonces? Pues, como condición sine qua non debe velar porque prime un ambiente ético entre sus integrantes, de mutuo compromiso y de autopreparación continua que desarrolle los recursos humanos y sus propios líderes. Resulta necesario que la institución prevea de manera científica su desarrollo como universidad utilizando para ello la informatización y sobre todo las mejores técnicas y herramientas de dirección.

Como se aprecia, para cumplir estas expectativas es preciso contar con el buen desempeño de una figura fundamental. La misma tiene el encargo principal de administrar, gobernar y por lo tanto guiar las gestiones que se desarrollen en esta esfera y cualquier otra; se hace referencia a los directivos.

En el caso de La Universidad Agraria de La Habana (en lo adelante UNAH) sería válido resaltar que, para la gestión de los distintos procesos como parte esencial de su trabajo, los directivos de la institución también necesitan recibir la debida preparación.

La UNAH asume sus propias tareas sociales. Los encargos que se le encomiendan se corresponden con las capacidades con las que cuenta esta institución, que ofrece varias carreras de diferentes perfiles. Se forman profesionales que tributarán al desarrollo de una provincia con características particulares, eminentemente agrícola y que cuenta con la universidad local para estimular el desarrollo científico y comunitario. De ahí la transcendencia de un desempeño institucional adecuado en varios sentidos, que garantice el cumplimiento de las expectativas que la sociedad proyecta con respecto al centro de estudios universitarios. Por lo tanto, reiteramos la labor fundamental de los cuadros como dirigentes y controladores de todos los procesos que se despliegan en este ámbito.

Desde el contexto descrito podemos, para posteriormente identificar la problemática, ubicarnos en el campo de la gestión universitaria. Este trabajo que se pretende realizar dirige su cauce hacia el proceso de formación pues se identifica la falta de esta como uno de los síntomas que propician el estancamiento de la gestión actualmente.

Discusión de resultados

Atendiendo a una investigación empírica desarrollada en la UNAH por las autoras, estas pudieron constatar numerosas brechas. Las mismas están determinadas por la información adquirida al revisar documentos que acreditan el actuar de dichas figuras, y escuchar argumentos de distintas experiencias narradas con respecto al desempeño de los directivos desde diferentes áreas y dentro de la universidad.

De tal forma se determinó que los directivos del centro, en su mayoría, desconocen el contenido de la normativa a la que se subordinan como cuadros.⁵ Manifiestan incertidumbre con respecto al conocimiento de sus funciones, el alcance de las mismas y los niveles de responsabilidad. No muestran tampoco seguridad, claridad en cuanto a cuáles pueden ser o no, los hechos constitutivos de infracciones a la disciplina, y cuando estos tipifican delitos o violaciones a la legalidad.

Los resultados de la búsqueda proyectaron que existe una ignorancia en cuanto se refiere a los preceptos comprendidos en: el Código de Ética de los cuadros del Estado cubano⁶. De vital trascendencia y como parte de la labor de estos funcionarios resulta, la creación de instrumentos jurídicos, habilidad de la que también carecen los directivos en la UNAH.

López (2010), expresa que la formación jurídica de los cuadros, "se corresponde con los objetivos estratégicos de cada organismo, territorio y organizaciones". Por consiguiente, el contexto universitario particulariza y establece un determinado contenido para la formación jurídica de los cuadros en las Instituciones de Educación Superior (en lo adelante IES).

Dicho contenido guarda una estrecha relación con el perfil del desempeño del cuadro, ya que, las facultades y funciones que le son conferidas para el desempeño de determinada actividad de dirección, demandan no solo una formación básica para todos los cuadros, sino también una formación especializada, acorde al perfil del cargo, lo cual tributará a su preparación integral y desempeño profesional en el puesto específico que ocupa.

A partir de lo expuesto se concluye que para gestionar un proceso de formación que contribuya a la mejor preparación jurídica de estos sujetos se tendrá en cuenta primordialmente el rol directivo que desempeñan los sujetos. Ellos están obligados a tomar decisiones, decisiones que deben asentarse en las normas, principios y valores que informan el ordenamiento jurídico del Estado, en un marco de respeto al derecho, evitando se produzcan violaciones a la legalidad pues, decisiones concordadas al derecho apuntan a la calidad y excelencia del Sistema de Educación Superior de ahí además la necesidad social que inspira esta investigación.

La propuesta está estructurada en cuatro acápites, cada uno de ellos de suma importancia para consolidar la investigación que se propone: El ACÁPITE I permite un acercamiento a la gestión del proceso de preparación jurídica de los directivos universitarios. Dentro de este se sistematizan

⁵ Decreto Ley No.196/ 2007 Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno.

⁶ Código de Ética de los Cuadros del Estado dictado por el Secretario del Consejo de Ministros y su Comité Ejecutivo mediante el ACUERDO No. 3050. Formula valores y principios sustentados por la Revolución que adquieren hoy mayor relevancia. Se inscribe en el conjunto de acciones éticas a las que nos convoca la Revolución Socialista por su propia naturaleza popular y sus humanos objetivos estratégicos.

elementos particulares que describen el comportamiento del proceso de preparación jurídica de los directivos del contexto universitario. Seguidamente en el ACÁPITE II se tratan los referentes teóricos y metodológicos de la preparación jurídica de directivos universitarios enfatizando los principales conceptos. La exposición de los instrumentos y técnicas utilizados permite realizar en el ACÁPITE III una valoración del estado actual del proceso de preparación jurídica de los cuadros en la Universidad Agraria de La Habana. Para concluir, se presenta en el ACÁPITE IV una descripción de la contradicción que motiva la presente investigación dando un parte del estado real y del ideal que se aspira alcanzar. Queda establecida en este además la estructura metodológica de la tesina incluyendo, claro está, el problema científico como núcleo de la misma.

ACÁPITE I: UN ACERCAMIENTO A LA GESTIÓN DEL PROCESO DE PREPARACIÓN JURÍDICA DE LOS DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS

Ya con anterioridad se ensalzaba el papel de las IES al resaltar sus aportes a la sociedad por medio de los saberes y experiencias científicas que la elevan como institución de conocimiento. Para poder perpetrar su misión la universidad tiene el cometido de velar por su perfeccionamiento, de sus funciones, procesos internos y, sobre todo la forma en que estos se gestionan. De una buena gestión devienen procesos eficientes⁷ y eficaces⁸, que a su vez permiten la obtención de buenos resultados y estos por supuesto van a proyectarse positivamente sobre el entorno institucional y social.

Debido a lo expuesto, es lógico puntualizar que los autores que tratan la temática de la dirección de las IES y sus procesos han generalizado entre ellos el término gestión. Evidencia de ello se vislumbra cuando se habla de gestión universitaria, gestión de procesos docentes, de investigación, extensión, etc. Pero este trabajo pretende tratar explícitamente el proceso de formación de directivos universitarios trabajando dentro de este, la preparación jurídica de los mismos.

1.1 Paradigmas y tendencias que orientan hoy la gestión universitaria

Es importante conocer que existen en consideración de (Tristá, 2001) tres Paradigmas Básicos de la gestión universitaria en su relación con el resto de la sociedad: el Paradigma del Ser, el Paradigma del Saber y por último el que se adecua a la actual universidad cubana y por consiguiente resulta relevante para este trabajo; el Paradigma Societal. Este de forma concreta destaca el encargo social como idea dominante, le concede marcada importancia a la investigación científica y proyecta mayor influencia en la profesionalización del trabajo humano

⁷ Eficiencia: optimización de los recursos utilizados para la obtención de los resultados previstos.

⁸ Eficacia: contribución de los resultados obtenidos al cumplimiento de objetivos globales de la sociedad; relevancia, pertinencia, validez o utilidad socioeconómica de los resultados.

Capó (2019) expone que “las tendencias actuales de la educación superior a nivel nacional y mundial, responden a este último paradigma el cual se concreta en el encargo social de la universidad, en su respuesta a las necesidades y problemas planteados por la sociedad en cada contexto y situación histórica específica. (...) En este último paradigma se destaca la adopción por las Instituciones de Educación Superior de métodos y técnicas de gestión modernas donde se les otorga un mayor peso a las relaciones con el entorno.”

1.2 Sobre la formación de directivos

Actualmente, se generaliza el énfasis en la dirección con el fin de garantizar, no sólo el planteamiento de objetivos y metas o la identificación de problemas, sino el compromiso personal y la participación directa de los actores, para el cumplimiento de los fines trazados y para la búsqueda e implementación de soluciones. Surgen así, nuevas áreas de interés, y formando parte de estas podemos hallar, por ejemplo: Cultura y Liderazgo y Desarrollo Directivo entre otras muchas.

La Organización de Naciones Unidas (en lo adelante ONU), define la formación de directivos, como la actividad encaminada hacia el futuro desarrollo de los conocimientos y talentos de la práctica gerencial y la modificación o cambio en sus conceptos, actitudes y habilidades.

Se precisa que dicha formación deberá garantizarse a través de un programa debidamente estructurado, que les proporcione la preparación necesaria para desarrollar las actividades de la organización que dirigen.

En función de esta investigación sería esclarecedor calificar la formación como una etapa inicial, de preparación, en el desarrollo del directivo que puede o no anteceder al momento de desempeñar las funciones directivas, cuya intención consiste en impulsar el desarrollo del sujeto para su mejoramiento profesional y humano.

Si nos referimos en general a la formación de directivos Siliceo (1981) considera la legislación como una de las áreas más importantes. De igual forma Bosmenier (2017) afirma que: la legislación es un área que no puede ser descuidada en la formación del directivo, si se aspira a lograr su formación integral.

1.3 El componente “legislación” en la preparación de los directivos

La formación jurídica no puede reducirse solo al conocimiento de la legislación relacionada con la actividad en la que se desempeña. Debe ser vista dicha formación desde una visión más profunda e integral del Derecho, no solo como norma pura que debe ser aplicada a un caso concreto, sino además desde una dimensión axiológica, identificada con los valores que la norma de consagra y

aspira a fomentar, tales como la justicia, la igualdad, la equidad, la responsabilidad, y también, desde una dimensión social, a partir del contexto social particular en el que la norma será aplicada. (Bosmenier, 2017)

Analizado esto el mismo autor identifica tres formas fundamentales de expresión o materialización de la formación jurídica⁹. De entre estas se concluye como forma esencial, la formación jurídica que se dirige a los directivos para la gestión de los procesos de su organización, la cual requiere de una formación básica primero y de una formación especializada después para el desempeño de la función directiva según el perfil del cargo. Y es esta última la que nos compete.

El motivo que precisa la necesidad de la apropiación de los conocimientos jurídicos por parte de los sujetos de estudio está dada porque, en la actividad de dirección se produce además un acercamiento al derecho, mediante la creación de las normas jurídicas, en virtud de la potestad reglamentaria que le es legalmente conferida con razón del cargo, dando nacimiento así a reglamentos y disposiciones internas y mediante la solución de los casos que requieren atención jurídica, durante la interpretación de la norma y la determinación de la que resulta aplicable o la utilización de métodos de integración para resolver posibles lagunas en el ordenamiento jurídico.

Al situarnos ya en el marco del contexto nacional cabe destacar en 2010, se aprobó la cuarta versión de la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas. Este hecho demuestra el empeño del gobierno de mantener en contante mejoramiento los modos de preparación de cuadros y sus reservas, en diferentes temáticas dentro las cuales se aprecia la jurídica.

Fue a partir de esta Estrategia que surgió la Escuela Nacional de Cuadros, desarrollándose en ella los Diplomados en Gestión Empresarial y en Administración Pública. En dichos diplomados se dedica un módulo para la formación jurídica, a partir de reconocer la necesidad que tienen los cuadros, incluyendo claramente a los universitarios, de contar con una sólida formación en esta área para el desempeño de las funciones que le son inherentes, las que estarán revestidas de un actuar ético, y de una cultura de respeto a la ley y de preservación de la institucionalidad durante el proceso de toma de decisiones.

Bosmenier (2017) asevera en su artículo titulado “La formación jurídica de los directivos universitarios” que, la investigación acerca de este tema, es pionera en Cuba, y probablemente a nivel internacional, no obstante, sí existen estudios cubanos acerca de la formación de estos funcionarios.

⁹ Las restantes formas de formación jurídica referidas son en primer lugar y desde una visión amplia la Educación Jurídica que puede ser desarrollada por agencias socializadoras como; la escuela, la familia, la comunidad, entre otras y además la que se desarrolla para concebir la formación de juristas.

Como todo proceso, la formación se encamina a satisfacer determinadas demandas sociales e institucionales, con objetivos a lograr y objetos a transformar para lo que necesita contar con diferentes medios y recursos. Al igual que otros la formación demanda para el aseguramiento de su eficacia la evaluación sistemática de su desenvolvimiento. Pero no se debe ignorar, sobre todo, la importancia de una metodología que conduzca al logro del fin determinado que persigue el proceso y en este caso el de preparación jurídica de directivos universitarios.

ACÁPITE II: REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA PREPARACIÓN JURÍDICA DE DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS. PRINCIPALES CONCEPTOS

En este segundo acápite, se pretende desglosar, a través de la sistematización de referentes teóricos y metodológicos; el proceso sustantivo que gestiona la preparación jurídica de los directivos de la Educación Superior (en lo adelante ES).

La Universidad cubana ante las problemáticas que le plantea el escenario mundial asume funciones cada vez más complejas, lo que conduce a que los cambios dentro de ella deban estar encaminados hacia la actualización de los conocimientos, sin perder de vista su proyección social y humanista, la pertinencia social, la calidad de los procesos que en ellas se desarrollan y el perfeccionamiento de los métodos y estilos de dirección. Así se concreta el criterio de autores como Valera (2013); Tristá (2016) y Organización de las Naciones Unidas (2016).

Teniendo siempre presente esta opinión, se avanza con un orden lógico en este trabajo, y entonces es necesario indagar inicialmente sobre el tema de la gestión universitaria y los principales procesos que en ella acontecen. Comenzando esta búsqueda resulta imprescindible aclarar la situación que se presenta con respecto a términos como gestión, administración y dirección.

2.1 El término gestión

Delgado (2002) dice que existe cierta confusión entre los términos gestión, dirección y administración, estando determinada en gran medida, por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga”

Los autores para referirse a un proceso de igual naturaleza han empleado indistintamente las tres expresiones, pero se precisa en esta investigación como decisión de las autoras, la adopción del término gestión.

Stoner y Freeman (1994); Codina (2004); Fernández (2007) y González (2010), reconocen que desde la antigüedad ya existía el pensamiento administrativo o de dirección. Por lo mismo se deduce

que también va ir formulándose y desarrollándose una idea de gestión en consonancia con el progreso social.

En un resumen histórico realizado por González (2017) expone el papel desempeñado por tres escuelas surgidas en diferentes momentos históricos. La escuela clásica, la de ciencias del comportamiento y la cuantitativa. Todas, nos dice, constituyen los troncos principales de los cuales se derivan en la actualidad diversos enfoques de los procesos.

Ahora bien, sobre la gestión quedan definidos varios conceptos:

Stoner (2000) la considera como “el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos establecidos”

Galarza (2007) refiere que la gestión es el proceso a través del cual es posible encaminar y orientar las acciones en torno al cumplimiento –de manera eficiente y eficaz- de los resultados e impactos previstos a alcanzar en cualquier organización, necesitando para su desarrollo que estén definidos los objetivos y metas que sirven de guía a los esfuerzos institucionales y de los subordinados.

También Gaspar (2015) define la gestión como un proceso consciente y sistemático que se desarrolla en los distintos niveles de una organización, y está constituido por las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control, para el alcance de un objetivo o propósito determinado.

Mediante estas consideraciones se identifican características claves que facilitan a las autoras la confección de un concepto propio de gestión que resulta de la siguiente manera: “Proceso consciente y sistemático que se desarrolla en una organización a través de la ejecución de las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control que van a conducir con eficiencia y eficacia al alcance de objetivos previamente establecidos.”

Para Capó y López (2016) en las universidades existen algunas particularidades que la sitúan como objeto específico de la gestión. Estas son: el influjo y exigencias del entorno a la Universidad y el nivel de los integrantes de la comunidad universitaria; tanto estudiantes como trabajadores. Así también los grupos que la componen presentan determinadas características. Existe un grado de complejidad en las funciones que desarrollan y simultaneidad en la ejecución de los procesos.

Tristá (2001) habla de las “funciones generales”: planeación, organización, dirección y control. Explica que estas se integran a la academia, no por encima, sino junto a ella.” Es decir, que las

funciones generales de la gestión se adaptan a los procesos en las IES, y van a constituir un punto de apoyo para su avance progresivo y eficaz.

Haciendo alusión a la problemática que surge, con respecto a la preparación jurídica deficiente de los directivos en estas instituciones, se pretende tantear el terreno de las ya mencionadas funciones generales de la administración o gestión. Las inconsistencias o brechas podrían generarse a partir de una ejecución defectuosa de las mismas. La determinación de dichas fallas puede constituir la herramienta precisa para la construcción cimentada de una propuesta científica que brinde finalmente una solución a la disyuntiva planteada, es decir, que los resultados obtenidos contribuyan a optimizar la gestión de la formación o preparación jurídica de los directivos de la Universidad Agraria de La Habana.

Ya definida antes una idea sobre la gestión se prosigue a adaptar esta concepción general al contexto de la universidad teniendo en cuenta las particularidades enunciadas.

2.2 Gestión Universitaria

Cuando hablamos de gestión universitaria Tristán (2005) la considera como un “proceso pertinente que permite operar y desarrollar eficientemente la docencia, investigación y extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con las mismas, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad”

Según Galarza (2007), la gestión universitaria debe concebirse como:

(...) un proceso que favorezca en lo posible el funcionamiento equilibrado de la Universidad con su entorno, la integración vertical y horizontal de sus procesos (...) para que operen y se desarrollen de manera coherente y articulada, anticipándose a los cambios y propiciando además la inserción efectiva de las personas en los mismos, para lograr resultados que impacten favorablemente en lo individual, lo colectivo, lo institucional y social, siempre bajo la influencia de determinadas condiciones histórico - sociales.(s/p)

En lo que respecta a este término autores como Capó y López (2014) la visualizan como un proceso científico con un carácter sistémico, integral, dinámico y evaluable. Dicho proceso involucra a las personas y requiere de las funciones de planificación, organización, ejecución y control. Definen algunas peculiaridades del mismo, entre ellas, la complejidad de las funciones que se desarrollan, la simultaneidad en la ejecución de los procesos y por último la influencia y demandas del entorno a la universidad.

González (2017) consigue concretar rasgos que modelan un concepto de gestión universitaria y la misma opina que: es un proceso científico, sistémico, integral y evaluable. Implica planificar, organizar, ejecutar y controlar. Involucra a las personas de la organización. Contribuye al desarrollo e integración de los procesos universitarios y también, principalmente, debe tenerse en cuenta la influencia del entorno.

Las autoras se muestran decididas a apoyar el concepto ofrecido por González (2017) pues, aunque lo expone en forma de rasgos, supo a través del análisis de varias nociones científicas, elaborar elementos específicos que conforman juntos una concepción bastante integral de lo que debe ser entendido como gestión universitaria.

Para el desenvolvimiento de esta investigación es efectivo aclarar que la gestión universitaria tiene como funciones generales la de planificación, organización, ejecución y control. Capó y López (2014) enfatizan cada una de ellas explicando en qué consisten.

La gestión, se recalca, es considerada un proceso, pero dentro de ella se despliegan otros más. Como diría Soca (2015, citado por González, 2017) no todos “(...) tienen la misma influencia para el cumplimiento de la Estrategia general de la institución, por lo que resulta conveniente clasificarlos teniendo en consideración su impacto en todos los ámbitos de su desarrollo”. (s/p)

Atendiendo al enunciado anterior, queda definido por Capó y Vallejera (2019) que, para desempeñar una Gestión institucional en coherencia y consistencia con la Estrategia, las universidades desarrollan diferentes tipos de procesos, comprendidos estos como: estratégicos, fundamentales y de apoyo o soporte¹⁰.

Es de interés, en consonancia con el tema de investigación, brindar especial tratamiento a la formación como proceso fundamental, ya que se aborda como asunto elemental la preparación de directivos en la Educación Superior.

2.3 La formación, un proceso fundamental

La formación se desarrolla como un proceso complejo y multidireccional, mediante el cual se transmiten y reciben conocimientos, se adquieren habilidades, se forman valores y actitudes, y desarrollan formas de actuar. Desde esta perspectiva de análisis se puede concluir, que se trata de un proceso orientado a preparar integralmente al ser humano, para la vida en sociedad. (Bosmenier y Alfonso, 2017)

¹⁰ Se entienden como procesos estratégicos: la planificación estratégica, autoevaluación institucional, gestión del conocimiento, gestión del capital humano; como procesos fundamentales: la formación de pregrado y posgrado, investigación, extensión universitaria; y como procesos de apoyo: los económico-financieros, informáticos, constructivos, inversionistas, etc.

La gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones es una forma concreta de expresión de la gestión del proceso de formación y desarrollo de directivos alcanzando sentido cuando favorecen el logro de las metas que se ubican en la base del encargo social asignado a las organizaciones, y esto se aplica lógicamente a las IES.

2.4 Los directivos universitarios. Su preparación jurídica

La labor de los directivos universitarios debe estar encaminada a la dirección de la gestión académica, como campo del proceso de superación, desde una perspectiva que atienda a las interrelaciones e interdependencias que existen entre las necesidades sociales y los procesos científicos y tecnológicos que se llevan cabo en las universidades (Aveiga y Marín 2013).

De forma particular estos directivos pertenecen a un sector de la sociedad, muy significativo por supuesto; la educación superior. Tienen a su cargo la gestión de los procesos formativos y otros no formativos¹¹ en las instituciones educacionales.

Sierra (2008) expresa que "se hace necesario, incorporar el Derecho al actuar diario de todos los que, desde una posición de dirección, están obligados a tomar decisiones, las cuales deben basarse en las normas, principios y valores que informan el ordenamiento jurídico cubano"(s/p). No quedan exentos de lo planteado los cuadros universitarios.

La preparación jurídica según explican Bosmenier y Alfonso (2017) tiene como objetivo dotar al directivo de conocimientos y de una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales que contribuyan a elevar la disciplina laboral, social y el cumplimiento de los principios éticos.

El proceso de formación jurídica de los cuadros debe lograr que estos sean capaces de intervenir con criterio en relaciones jurídicas que se generan a partir de los problemas con trascendencia jurídica, que emergen en el ámbito universitario. Como preparación debe adiestrar al directivo en la fundamentación e interpretación jurídica, a través de conferencias, talleres, estudios de casos, asesorías, entrenamientos, y también la autosuperación profesional; debe potenciar la responsabilidad, la creatividad y la profesionalidad del cuadro.

ACÁPITE III: ESTADO ACTUAL DEL PROCESO DE PREPARACIÓN JURÍDICA DE CUADROS EN LA UNAH

3.1 Aplicación de instrumentos de investigación

Como parte de la investigación se desarrolló un estudio a partir de un grupo de técnicas, las que se implementaron y evaluaron a fin de constatar el nivel de preparación jurídica con que cuentan los

¹¹ La gestión económica y la gestión de los recursos humanos, son procesos no formativos.

cuadros en la Universidad Agraria de La Habana, verificándose que la misma es deficiente y demandante de una estrategia que conduzca a una formación mucho más eficaz, que dé respuesta a las demandas del cargo que ostentan.

Los instrumentos utilizados para obtener la mayor cantidad de información sobre el objeto de investigación y constatar el problema investigado fueron: una encuesta y una entrevista, realizadas ambas, en el marco de la universidad, las que permitieron obtener la información necesaria para dar salida a los objetivos propuestos. Los resultados de las mismas fueron recogidos por las autoras de la investigación previo consentimiento de los directivos.

La encuesta, (Anexo No. 1) fue aplicada a una muestra de 10 directivos, y a través de la misma se vislumbró el grado de conocimiento que ostentan los mismos acerca de que constituye cultura jurídica, los niveles de preparación alcanzados en este sentido por ellos, así como la importancia que le atribuyen a este aspecto, en su quehacer diario, desde el cargo que desempeñan. Las preguntas realizadas fueron enmarcadas en un período de 5 años.

Mientras que la entrevista (Anexo No. 2) le fue aplicada a una muestra más reducida, para lo cual se aplicó el criterio de expertos, que se centra en la opinión de sujetos con una elevada preparación en el tema. Se trata de personas con una vasta experiencia y reputación en el dominio teórico y práctico sobre la preparación y superación de cuadros, principalmente en la esfera jurídica. Se aplicó una entrevista semiestructurada que se desarrolló a partir de una guía de temáticas, de interés para la investigación, en la que además el entrevistador introdujo aspectos adicionales e improvisados a fin de ahondar más en el tema.

3.1.1 Entrevista

Los resultados arrojados por la entrevista descansan sobre la importancia de la formación jurídica de los cuadros y cuál es su contenido, puesto que se entiende va más allá de conocer el Código de Ética y tener alguna que otra noción de derecho administrativo y económico. La totalidad de los entrevistados consideran necesario la implantación de un Programa de Formación Jurídica, que fortalezca la formación general integral de nuestros dirigentes y los colme de los más importantes valores y conocimientos al respecto.

En este sentido se destacan como principales temáticas a abordar el sistema político, sistema electoral, derechos y deberes así como garantías que reconoce la Constitución a sus ciudadanos; nociones básicas sobre la organización y actuación de la Administración Pública, así como las principales normativas del MES, etcétera.

3.1.2 Encuesta

En la Tabla No. 1 se observa un predominio de las respuestas positivas acerca del conocimiento que poseen los encuestados de la Estrategia de la universidad para la preparación y superación de los cuadros y reservas. Solo el 20 % manifestó desconocerla. Sin embargo, los resultados no fueron tan alentadores en el estudio de otras variables.

De los encuestados, 6 manifiestan no haber recibido preparación jurídica alguna durante su desempeño como directivo dentro de la universidad, lo que representa el 70% del total. Del 30% restante solo un 10% califica dicha preparación como media y en ninguno de los casos la instrucción fue brindada por la institución.

El 80% de la muestra expresa conocer la normativa que regula el trabajo con los cuadros, no obstante se observaron incoherencias cuando se les pidió que se refirieran a ella, por lo que se considera que solo el 60 % de los encuestados conocen realmente la legislación que les es aplicable en correspondencia con el cargo que ocupan.

Un 70% manifiesta conocer el Código de Ética de los cuadros del Estado. Mientras que solo un 10% revela haber recibido preparación sobre la redacción de instrumentos jurídicos, lo que es de considerar alarmante, teniendo en cuenta las facultades que en este sentido poseen.

Respecto a si existe o no una adecuada preparación jurídica de los cuadros en la casa de altos estudios, el 80% declaró que no, expresando al respecto la necesidad de que se les oferten cursos de superación sobre estos temas, y se les brinde mayores espacios de consulta y asesoría jurídica.

El 100% de la muestra estima necesaria la formación jurídica como área prioritaria en su formación como cuadro, considerando de suma importancia contar con tales conocimientos en su actuar cotidiano. Teniendo en cuenta que esta preparación va más allá del simple conocimiento de la norma, sino de su interpretación, las decisiones que adopten en el marco de sus funciones, estarán impregnadas de mayor certeza y veracidad.

Tabla No.1 Resultados de la encuesta aplicada

	Respuestas Positivas	Respuestas Negativas	Total de Encuestados
Pregunta #1	8	2	10
Pregunta #2	3	7	10

Pregunta #6	6	4	10
Pregunta #7	7	3	10
Pregunta #8	1	9	10
Pregunta #9	2	8	10
Pregunta #10	10	0	10

Una vez analizados los resultados de los instrumentos desarrollados, se puede concluir que existe una escasa e insuficiente preparación de los cuadros en la Universidad Agraria de La Habana, lo que trae consigo consecuencias negativas en el cumplimiento de sus funciones. La institución debe fomentar las acciones al respecto, de manera sistémica, ya sea a través de cursos de postgrados, consultas u otras vías.

Asimismo, se constata la necesidad de potenciar los conocimientos en áreas tales como la Propiedad Intelectual y el Derecho Constitucional, sobre todo luego de la aprobación de la nueva Constitución el 24 de febrero de 2019. Así también se hace forzoso proporcionar preparación sobre la confección de instrumentos jurídicos; aspectos estos imprescindibles en el desenvolvimiento efectivo de la labor directiva.

ACÁPITE IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Precisión de una contradicción

Atendiendo a la información analizada se concluye que existe una **contradicción** fundamental que radica entre la deficiente preparación en cuanto al componente jurídico en la formación de los directivos en la UNAH y la necesaria elaboración de una propuesta que permita gestionar una formación más integral de los directivos en la IES a través de acciones que comprendidas como parte de una estrategia, tributen a su mejor preparación jurídica.

4.2 Métodos que pudieran ser empleados en función de la investigación. Su objeto y campo de acción

Se tomaron como referencia los métodos definidos por Carlos Manuel Villabella Armengol.

Con la intención de llevar a cabo el estudio que se propone, se considera necesario el empleo de métodos teóricos como:

Histórico-lógico: Este método permitirá explicar la conducta actual del fenómeno que constituye el objeto de este trabajo. Se utilizará al momento de hablar sobre el surgimiento de las instituciones que se van a tratar en la investigación y que se entienden elementos claves de la misma. Va a jugar un papel importante al tratar la importancia de la formación de directivos universitarios y la repercusión en esta del componente legislación.

Análisis-síntesis: Se revisarán publicaciones, libros y tesis de investigación realizadas por múltiples autores en los cuales se exponen cuestiones relacionadas con el objeto que se trata (la gestión del proceso de formación y la preparación jurídica de directivos universitarios). Haciendo un estudio detallado del contenido pueden resumirse las ideas más importantes que se expresan y llegar a conclusiones que enriquezcan el presente trabajo. Pero, además, mediante este método el objeto de estudio puede comprenderse con mayor precisión analizando de forma independiente y detallada los elementos que lo componen.

Inductivo-deductivo: Para desplazarnos convenientemente durante la investigación del plano particular al general y viceversa resulta muy eficaz el empleo de este método. Se apreciará su utilización al momento de ver la formación en su acepción amplia como proceso y trasladar su significado al plano de los procesos universitarios dirigiendo la investigación particularmente hacia el elemento de la preparación jurídica.

De igual forma, se estima la utilización del método empírico:

Análisis de contenido: Al poner en práctica este método se podrá analizar la materia o asunto que nos incumbe con detenimiento. En los documentos oficiales que abordan el tema de los cuadros y su superación se verá la atención o tratamiento que se le brinda a la preparación jurídica de los mismos. Así también se estudiarán las actas que recogen las decisiones tomadas en casos específicos por directivos. Con el análisis de contenido se aprecian los valores explícitos e implícitos y también la intención real del emisor de la información, así como el mensaje que quiere hacer llegar al sujeto destinatario de las misma. En este trabajo se debe saber extraer de los textos analizados ideas que ofrezcan puntos de vista interesantes sobre el tema principal.

Se recurrirá a instrumentos como la **Entrevista** y la **Encuesta** que desde lo empírico podrían brindar argumentos de peso a la investigación

Se torna ideal como **objeto de la investigación** la gestión del proceso de formación y la preparación jurídica. Como su **campo de acción** se contempla *la gestión del proceso de formación y la preparación jurídica de directivos en la UNAH.*

Discusión de resultados

4.3 Planteamiento de la problemática patente, problema científico, y sistema de objetivos

En consonancia con lo ya planteado, la **problemática** que suscita este trabajo se resume como: una *escasa preparación jurídica de los directivos en la Universidad Agraria de La Habana.* La misma nos conduce de forma directa a proponer el **problema científico** que aparece a continuación: *la deficiente preparación jurídica de los directivos en la UNAH.*

Para dar solución al mismo se esboza un **objetivo general** que nos insta a: *Diseñar una estrategia que contribuya a la preparación jurídica de los directivos en la UNAH.*

Tal objetivo general se apoya para lograr su alcance en tres **objetivos específicos** los cuales procuran:

1. *Sistematizar* los referentes teóricos y metodológicos de la preparación jurídica desde el contexto de la gestión universitaria.
2. *Valorar* el estado de preparación jurídica actual que poseen los directivos de la UNAH.
3. *Fundamentar* una estrategia que contribuya a la preparación jurídica de los directivos en la Universidad Agraria de La Habana.

Han motivado esta investigación hechos y opiniones que fungen como indicios de la existencia de una falta de preparación jurídica de los cuadros en la Universidad Agraria de La Habana. Por tal motivo y con la intención de sustentar la contradicción que se establece, la misma se encamina en un inicio a diagnosticar la situación existente con respecto a la gestión de la preparación jurídica.

4.4 Contexto social donde se identifica la problemática

Teniendo en cuenta que el estudio se desarrolla en un centro específico resulta importante conocer sobre La Universidad Agraria de La Habana (UNAH) “Fructuoso Rodríguez Pérez” que, esta se encuentra enclavada en la provincia Mayabeque. La economía de este territorio es de carácter agro-industrial, es decir que sus eslabones fundamentales lo comprenden actividades como la producción agrícola y la pecuaria sin olvidar que también es una región de alto potencial fabril. El desarrollo de la provincia y por ende la calidad de vida de sus ciudadanos depende en gran medida de la eficiencia con que se llevan a cabo las actividades antes mencionadas y es ahí donde puede influir potencialmente el centro universitario local.

La UNAH junto a otras grandes instalaciones en materia de investigaciones como el Centro Nacional de Sanidad Animal (CENSA), el Instituto de Ciencia Animal (ICA) y el Instituto Nacional de Ciencia Agrícola (INCA) conforman un polo científico de suma importancia a nivel nacional. De ahí deviene el impacto de la universidad, pues como institución de conocimiento debe apoyar el desarrollo científico, tecnológico e innovador. Esto lo consigue gestando la ciencia primero desde el centro para a continuación y en colaboración con los demás institutos, emplear los resultados como instrumento impulsor del progreso de la provincia e incluso del país.

Como se ha recalcado a lo largo de este trabajo los directivos, al igual que en otros contextos, desempeñan tareas de gran repercusión dentro de las universidades. Son pilares fundamentales a la hora de dirigir las acciones hacia el cumplimiento del encargo social. En general deben entender practicar y orientar la gestión de los diferentes procesos sustantivos universitarios asumiendo una actitud flexible, innovadora, proactiva y motivadora.

4.5 Legislación y Estrategias que orientan al directivo

El actuar de los directivos en Cuba se rige por los preceptos establecidos en el Decreto Ley No.196/2007, el cual ilustra el “Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno” y además por el Decreto Ley No. 197 siendo el estudio de ambas normativas de suma importancia.

Como se observa, la categoría “directivo” en el caso cubano se identifica con la de cuadro, esta última establecida legalmente en el Decreto Ley 196 de fecha 15 de octubre de 1999, y que responde en la actualidad a la clasificación: directivo superior, directivo, y ejecutivo (Bosmenier y Alfonso, 2017).

En la Universidad Agraria no hay ningún cuadro directivo superior, solo un cuadro directivo, el Rector. Los Vicerrectores, Decanos, Vicedecanos, Jefes de Departamento Docentes y no Docentes, Directores de Centros de Estudio y Secretarías Docentes se enclavan en la categoría de cuadros ejecutivos.

Conociendo esto se explica además que existe una Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno y sus Reservas, siendo aprobada el 22 de julio del 2010 su cuarta y última versión. En los niveles inferiores las demás Estrategias se derivan de esta. Todas prevén, organizan los aspectos y acciones esenciales que sirven de base para lograr potenciar en términos de eficacia, eficiencia y liderazgo, la gestión de todos los directivos en cualquiera que sea la organización donde ejercen sus funciones.

Por ejemplo, en las universidades también se elaboran Estrategias de esta índole pues, los directivos tienen grandes responsabilidades cuando se trata de responder a las demandas de la UNESCO de

garantizar Relevancia, Calidad e Internacionalización en las universidades. De esta forma la UNAH cuenta con una “Estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas”. Puesta en práctica actualmente, propone un plan de acciones que estará vigente en el período comprendido entre 2016- 2020.

4.6 La preparación jurídica de los cuadros en la UNAH

Dentro del plan de la Estrategia se hace alusión a varios elementos que contribuyen a la formación de los cuadros sin faltar lógicamente la preparación jurídica. En la Estrategia se concibe como objetivo de la misma:

Lograr en todos los cuadros y sus reservas un conocimiento y una cultura de respeto a la Constitución, las leyes y otras normas legales, que contribuyan a la disciplina laboral, social, y al cumplimiento de los principios éticos, orden y el acatamiento absoluto de la legalidad.

Las acciones que se planifican en esta Estrategia comprendidas en el Anexo No.3 del trabajo están concebidas para ejecutarse de forma poco frecuente. Se revela que no se dan con la sistematicidad necesaria pues, con la utilización de los instrumentos de investigación; con la entrevista a expertos y las encuestas realizadas a los cuadros, estos denotan y coinciden en gran medida en que la preparación jurídica de los directivos no es suficiente.

Apoyan esta hipótesis elementos de peso identificados desde una práctica donde los conocimientos jurídicos se hacen necesarios y al ser escasos obstaculizan y más, perjudican el desenvolvimiento de los cuadros y sus funciones, de los procesos que dirigen y en fin la prosperidad del Centro Universitario.

Por tanto, sobre la problemática que se suscita los principales criterios expresan que los cuadros ni siquiera están totalmente identificados con la normativa inmediata que regula su actuación. No están capacitados para elaborar con todos los requisitos y formalidades que conllevan, instrumentos jurídicos como: Dictámenes, Resoluciones, Circulares y Convenios etc. Puede decirse que tienen cierto dominio sobre el contenido del Código de Ética e irónicamente este elemento no es trascendente si al desconocer las normas su actuación no se ejerce conforme al Derecho.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas del Estado y el Gobierno, así como la Estrategia Ramal para la Educación Superior y las Estrategias y Programas de Formación en las IES, reconocen como forma organizativa fundamental la autopreparación del cuadro. Aunque la tendencia predominante en cuanto a formación jurídica de los directivos es precisamente su autopreparación, pero no está siendo efectiva. La ofrecida por la institución no

cumple tampoco con las expectativas de los destinatarios ni es suficiente para contribuir eficientemente al mejor desarrollo de los procesos en la Universidad.

En el contexto universitario, se determina esencial que el proceso de formación jurídica aborde temas como las nociones básicas sobre Derecho Constitucional donde se incluyen el sistema político cubano; sistema electoral; los derechos, deberes, garantías y defensa de la Constitución. Es importante el estudio del Régimen Jurídico de la Administración Pública: los principios organizativos y de actuación de la Administración Pública; reglamentos de la Educación Superior (Disciplinario, trabajo docente metodológico); organización docente, disposiciones del MES; redacción de instrumentos jurídicos. Sobre el Derecho Laboral y de Seguridad Social deben tener nociones básicas.

Por otra parte, los conocimientos sobre la Propiedad Intelectual van a favorecer en gran medida el desarrollo científico de la UNAH utilizándolos como herramienta para difundir su quehacer investigativo. No podría faltar la discusión del Código de Ética de los cuadros pues, del componente axiológico no se puede prescindir en la Estrategia que se quiere concebir.

4.7 Necesidad de una Estrategia

La toma de decisiones a la que se enfrenta un cuadro universitario está basada en normativas emitidas tanto por el Ministerio de Educación Superior (MES) como por otros organismos de la Administración del Estado. Con conciencia de ello, los sujetos de la investigación razonan que, sobre la base de una preparación jurídica adecuada se complementa el adecuado desempeño laboral de los directivos, el control y autoevaluación de las actividades de su competencia y la fortaleza de una estructura direccional satisfactoria.

Ya conociendo en detalle la problemática patente en la Universidad Agraria, referida esencialmente a la escasa preparación jurídica de sus directivos, se incita al estudio profundo de la situación con el interés de ofrecer soluciones. Se presenta la idea de Diseñar una Estrategia que dirija el componente legislación dentro del proceso de formación de directivos en la UNAH. Los argumentos ofrecidos en este trabajo, se considera, demuestran que la investigación responde a una necesidad social de esta institución, y como tal, con prontitud debe ser tratada.

Conclusiones

- La Universidad cubana debe poner su empeño en solventar en cuanto le sea posible, las necesidades que le plantea hoy la sociedad. Para ello una garantía innegable es la gestión eficaz y eficiente de sus procesos sustantivos.

- Para adentrarse en el estudio de la preparación jurídica de los directivos debe tomarse como punto de partida la gestión de procesos universitarios y dentro de estos el de formación (postgrado).
- Con independencia del país donde se ubique el centro universitario, la formación integral de sus directivos es un proceso imprescindible, pero sobre todo es apremiante su preparación jurídica debido a la trascendencia múltiple que tiene el Derecho en las IES.
- Existiendo una “Estrategia de preparación y superación de los cuadros y sus reservas” en la UNAH, que contempla varias acciones encauzadas hacia la preparación jurídica de sus cuadros o directivos; se develan indicios que la califican como deficiente.
- Los directivos de la Universidad Agraria manifiestan en su mayoría que la preparación en materia jurídica que reciben no es suficiente para responder con eficiencia en los procesos universitarios que ameritan la intervención del Derecho.
- La creación de una Estrategia es apremiante para perfeccionar la preparación jurídica de los cuadros en la UNAH y debe fundamentarse esta sobre la necesidad de alcanzar la calidad del proceso de formación de directivos.

Referencias Bibliográficas

- Aveiga, V.I y Marín, C. (2013). *La gestión de la superación del directivo universitario. Necesidad social de un modelo*. Manabí, Ecuador: S/e, en formato digital.
- Álvarez, I. N., Ibarra, M. G y Miranda, E. (2013). *La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural*. RA XIMHAI ISSN-1665-0441, Vol. 9 Número 4 Edición Especial. México: Universidad Autónoma Indígena de México. El Fuerte,
- Bosmenier, R. y Alfonso, D. (2017). La formación jurídica de los directivos universitarios. *Revista Científica ECOCIENCIA*. Pinar del Río, Cuba.
- Capó, J.R. y López, A., 2014. *Gestión de Procesos Universitarios*. Maestría en Educación Superior. Mayabeque. [s.n]. [Formato digital].
- Capó, J. R. y Vallejera, G. (2019) Introducción a la Gestión de procesos Universitarios. (Presentación digital). Mayabeque, Cuba: CEESA, UNAH.
- Codina, A., 2004. Temas de dirección. t. 2. Ciudad de La Habana, Cuba: Ediciones Balcón, Ministerio de Turismo.
- Galarza, Y. (2007). *Modelo para evaluar la gestión de procesos estratégicos y fundamentales en las Instituciones de Educación Superior adscritas al MES*. Ciudad de La Habana, Cuba: Centro de

Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior (CEPES-UH). ISBN: 978-959-16-1273-1.

González, S. (2010). *Sistema de Indicadores para evaluar la gestión de los Recursos Humanos en las sedes universitarias municipales de la provincia La Habana*. Tesis de Maestría. Cuba: Universidad Agraria de La Habana “Fructuoso Rodríguez Pérez”.

González, S. (2017). *Estrategia metodológica para la gestión del proceso de evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana*. Tesis de Doctorado. Mayabeque, Cuba: UNAH.

López, J.C. (2010). Modelo de gestión del proceso de formación de directivos en el contexto de sus organizaciones. *Revista Panorama Administrativo*.

Sierra, J. (2003). *La Educación Jurídica. Propuesta de un sistema de trabajo teórico y metodológico para la formación inicial y permanente de maestros primarios*. Tesis de Doctorado. Pinar del Río, Cuba: S/e, p.48.

Sierra, J. (2008). El componente jurídico del sistema normativo del Ministerio de Educación. Pinar del Río, Cuba.

Siliceo, A. (1981). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Limusa.p.47.

Soca, H. (2015). *Modelo para evaluar el proceso de formación en la Escuela Latinoamericana de Medicina*. Tesis de Doctorado. La Habana, Cuba: CEPES - UH.

Stoner, J. y Freeman, R. E. (1994). *Administración*. México: 5ta Ed, Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana.

Stoner, J., (2000). *Administración*. (6ta Ed.). México: Prentice Hall. 135.

Tristá, B. (2001). *Administración Universitaria. Módulo 1 La gestión en las Universidades*. Ciudad de La Habana, Cuba: Universidad de La Habana, Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior.

Tristá, B. (2005). *Introducción a la Administración Académica*. México: Editado por Universidad Autónoma Metropolitana.

Villabella, C.M y Fernández, P. (s.f). *La investigación y comunicación científica en la ciencia jurídica. La investigación científica. 1ra PARTE*.

Legislación y documentos oficiales:

Cuba. Constitución de la República de Cuba. (2019). Cuba: Gobierno de la República de Cuba.

Cuba. Decreto Ley No.196/ 2007 del “Sistema de trabajo con los cuadros del estado y del gobierno”.

Cuba: Gobierno de la República de Cuba.

Cuba. Código de Ética de los Cuadros del Estado. ACUERDO No. 3050. Cuba: Gobierno de la República de Cuba.

Cuba. Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y sus Reservas. (2010).

Cuba: Gobierno de la República de Cuba.

UNAH. 2016. *Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y Reservas de la Universidad para el periodo 2016-2020. Mayabeque, Cuba: UNAH.*