

**DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE
ASESORAMIENTO JURÍDICO AL ESTADO Y AL GOBIERNO POR EL
MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA**

**DIAGNOSIS FOR THE DESIGN OF A METHODOLOGY OF LEGAL ADVICE
TO THE STATE AND THE GOVERNMENT BY THE
MINISTRY OF JUSTICE OF CUBA**

Yuris San Rodríguez Aroche ^I  <https://orcid.org/0000-0002-6131-8843>

Ana Gloria Navarro Pentón ^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-0808-1311>

^IMinisterio de Justicia, La Habana, Cuba

^{II}Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba

*Autor para dirigir correspondencia: anagloria@esceg.cu

Clasificación JEL: K00, K10, K30

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5811861>

Recibido: 5/10/2021

Aceptado: 23/12/2021

Resumen

El artículo presenta un diagnóstico del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el Ministerio de Justicia (MINJUS), como una de sus funciones específicas, con la finalidad de demostrar la necesidad de diseñar una metodología que tribute al perfeccionamiento estructural, compositivo y de funcionamiento de esta actividad, con estándares de calidad superiores a los que hoy existen y que se constituya en la base para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad del Ministerio de Justicia. El artículo se estructura en tres partes. Primero, se hace referencia al asesoramiento jurídico en Cuba, sus distintas etapas y retos, para más adelante, ofrecer una panorámica general del cumplimiento por el MINJUS de la función específica de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno, sus potencialidades, limitaciones y retos. Se establecen un sistema de indicadores para medir el cumplimiento de esta importante función.

Palabras clave: diagnóstico, asesoramiento jurídico, estado, gobierno, metodología, Ministerio de Justicia, perfeccionamiento

Abstract

The article presents a diagnosis of the legal advice to the State and the Government that develops the Ministry of Justice (MINJUS), as one of its specific functions, in order to demonstrate the need to design a methodology that contributes to the structural, compositional and structural improvement. operation of this activity, with quality standards higher than those that exist today and that constitute the basis for the design of the Quality Management System of the Ministry of Justice. The article is structured in three parts. First, reference is made to legal advice in Cuba, its different stages and challenges, for later, to offer a general overview of the fulfillment by MINJUS of the specific function of legal advice to the State and the Government, its potentialities, limitations and challenges. A system of indicators is established to measure the fulfillment of this important function.

Keywords: diagnosis, legal advice, state, government, methodology, Ministry of Justice, improvement

Introducción

La Ley No. 1323, de 30 de noviembre de 1976¹ y el Decreto-Ley No. 67, “De la Organización de la Administración Central del Estado”, de 19 de abril de 1983,² encargan al MINJUS la asistencia en materia jurídica al Estado, al Gobierno y a los organismos de la Administración Central del Estado y, a ese fin, se le definen, entre otras, las atribuciones y funciones principales siguientes: asesorar jurídicamente al Gobierno y a los organismos de la Administración Central del Estado, estableciendo las coordinaciones correspondientes con las asesorías jurídicas de dichos organismos; procurar el mejoramiento del trabajo jurídico en la esfera de la economía nacional y el continuo perfeccionamiento del orden legal; estudiar, proponer y dirigir la sistematización y codificación de las leyes del país y procurar que estas se reflejen, cada vez con mayor exactitud, en los procesos y relaciones sociales; y participar en el asesoramiento a la Asamblea Nacional del Poder Popular, al Consejo de Estado y al Consejo de Ministros, en la elaboración de las leyes, decretos leyes, decretos y otras disposiciones legales.

Recientemente, el Decreto-Ley No. 376, de 21 de junio de 2019,³ aprobó para el Ministerio de Justicia, la misión de proponer y, una vez aprobada, cumplir la política que en materia jurídica le corresponde, en tanto, el Acuerdo No. 8663 del Consejo de Ministros para control administrativo, de 13 de agosto de 2019⁴ en sus numerales 2, 3, 4 y 5, respectivamente, estableció como funciones específicas del Ministerio de Justicia, su participación en el asesoramiento jurídico y legislativo al Estado y al Gobierno, la dirección técnica, normativa y metodológica del asesoramiento jurídico a personas jurídicas, así como delega en él la facultad de dictaminar sobre la vigencia de las normas jurídicas y sobre la conveniencia del perfeccionamiento, sistematización y codificación de las disposiciones jurídicas; con todo ello, se ratifica su condición de Organismo Asesor Legal del Estado y del Gobierno.

La evolución de esa función asesora del Estado y el Gobierno ha tenido sus exigencias en cada etapa del proceso revolucionario cubano y el Ministerio de Justicia ha cumplido dicha función, atendiendo a las exigencias de cada momento histórico. En la actualidad, a partir de la implementación de los complejos cambios por los que atraviesa el país, como parte del perfeccionamiento del modelo económico⁵ y de todas las estructuras del Estado, resulta determinante garantizar un acompañamiento legal de altos estándares,⁶⁻¹³ ratificando el principio constitucional de una Cuba como Estado Socialista de Derecho.¹⁴ Sin embargo, para elevar la calidad del asesoramiento jurídico, deben superarse realidades que hoy

influyen en él de manera negativa, entre las que destacan: una insuficiente reglamentación; el hecho de que la gestión de la información que respalda el proceso no responde a las exigencias actuales; existencia de dificultades en el intercambio con el resto de las áreas implicadas dentro del Ministerio, así como con entes externos que intervienen en esa función asesora al Estado y al Gobierno, además de que las dos estructuras que la desarrollan son de reciente creación (Direcciones de Legislación y de Asesoramiento Jurídico), con una marcada falta de experiencia de sus especialistas, cuyo promedio de edad no supera los 29 años. A ello se suma el hecho de que la actividad se desarrolla en un entorno internacional en el que se le ofrece un tratamiento diferente a esta función, lo que, en ocasiones, dilata la gestión de los procesos y obliga a elaborar amplias fundamentaciones de la facultad del Ministerio de Justicia en Cuba, de resultar organismo asesor del Estado y del Gobierno.

A partir de las consideraciones anteriores, constituye un reto hoy elevar la calidad del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno, que desarrolla el Ministerio de Justicia, lo que requiere desarrollar un estudio de su situación actual, así como realizar propuestas concretas en ese sentido. El artículo tiene como objetivo presentar el diagnóstico del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno, como función estatal que le corresponde al Ministerio de Justicia de Cuba.

Metodología

Como primer paso para la realización del diagnóstico, se estudió el comportamiento de la actividad de asesoramiento jurídico en el país, estudio que incluyó el marco jurídico regulador de la actividad y un análisis doctrinal y de las transformaciones legislativas que han tenido lugar en las distintas etapas, dirigidas al perfeccionamiento de la actividad.

El segundo paso del diagnóstico comprendió la presentación de una panorámica general del cumplimiento por el MINJUS de la función específica de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno, para lo cual se realizó un análisis documental que incluyó el estudio de disposiciones jurídicas y de los Informes de Balance de la Dirección de Asesoramiento Jurídico y Legislación del Ministerio de Justicia, correspondientes a los años 2017, 2018 y 2019, así como una valoración de las diferentes estructuras organizativas que en el MINJUS se han encargado de esta función.

Y como tercer paso, la aplicación de varias herramientas de diagnóstico como la Matriz DAFO, el Diagrama Causa- Efecto,^{15,16} así como el análisis de las barreras con las 7S,^{15,17,18} permitió identificar las potencialidades, limitaciones y retos del cumplimiento por el MINJUS de la función de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno. También se identificaron los principales indicadores que fundamentan el problema de investigación.

Para la realización del diagnóstico, se aplicaron, además, encuestas a demandantes del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno y entrevistas a expertos. El diagnóstico, en sus tres etapas, contempló un análisis doctrinal y legislativo.

Resultados y discusión

1. Asesoramiento jurídico en Cuba. Etapas y retos

El asesoramiento jurídico constituye un servicio o actividad técnica, que abarca desde el consejo hasta la representación letrada, caracterizado por tener un carácter preventivo y se realiza por uno o varios juristas. Comprende la aplicación de la legislación vigente en materias como la actividad legislativa, el Derecho Laboral, Mercantil, Financiero, Económico, entre otros, y contribuye a la formación de una parte de la cultura jurídica de una sociedad determinada, en un momento histórico-concreto. También abarca el universo de las relaciones o procesos que se desarrollan en todas las esferas o ramas de la economía.

Hasta el año 1987, el asesoramiento jurídico en Cuba se realizaba por juristas que formaban parte de la plantilla de las distintas organizaciones, bajo la denominación de asesores jurídicos propios. En esta etapa, predominaba la falta de protección legal en un número elevado de entidades, que no la poseían ni valoraban su necesidad.

Con la entrada en vigor del Decreto No. 138, de 20 de marzo de 1987, del Consejo de Ministros, “Normas para el trabajo de asesoramiento jurídico en las entidades estatales”,¹⁹ inicia una nueva etapa en el perfeccionamiento de la actividad. Este Decreto, en su artículo 6, inciso b), autorizaba a los órganos locales del Poder Popular a organizar el asesoramiento jurídico de las entidades de subordinación local y de las direcciones administrativas de dichos órganos, a partir de los servicios de las consultorías jurídicas estatales, excepcionalmente, también se autorizaba el servicio a las entidades de subordinación nacional, que no tuvieran asesor propio. En ese sentido, la Resolución No. 20, de 5 de febrero de 1988,²⁰ del Ministerio de Justicia, estableció las “Normas para la creación, organización y funcionamiento de las Consultorías Jurídicas adscriptas a las Direcciones de Justicia”. Este servicio se simultaneaba con el asesoramiento propio, que predominaba en la subordinación local y nacional. Lo normado en el referido Decreto no permitía a las Consultorías atender otros sectores o actividades, como es el caso del sector agropecuario. Tampoco podían ofrecer servicios fuera de su demarcación territorial. A finales de la década de los 90, el asesoramiento jurídico se ofrecía, esencialmente, desde las consultorías jurídicas estatales.

El Ministerio de Justicia, atendiendo a la importancia que le concedió la Resolución Económica del V Congreso del PCC, de 9 de octubre de 1997,²¹ al fortalecimiento de las estructuras jurídicas vinculadas con la gestión económica, realizó una evaluación general de los servicios jurídicos y de la función de asesoría legal. Como resultado de esta tarea, se sometió a la consideración del Grupo de Trabajo del Buró Político y al Consejo de Ministros, el informe contentivo de la Estrategia para lograr el reordenamiento del asesoramiento jurídico del país, lo cual derivó, entre otras decisiones, en la necesidad de fortalecer las consultorías jurídicas estatales, incrementando el número de juristas, a partir del traslado de los asesores propios de las entidades de subordinación local.²²

Se reconoció en el Grupo de Trabajo del Buró Político y en el Consejo de Ministros la superioridad de la forma colectiva, integral y especializada de las consultorías jurídicas estatales y su potencial para desarrollar el asesoramiento jurídico en el país. Con su sistema de trabajo y con la misma fuerza profesional es posible proteger un número mayor de entidades, creándose un vínculo o relación institucional entre el receptor del servicio y la consultoría y no con un jurista de manera individual.

Con las decisiones adoptadas por la dirección del Partido y el Gobierno, se abrió paso, a partir del año 2001, a una nueva etapa de transformaciones y fortalecimiento de esta actividad. El Ministerio de Justicia creó el “Grupo de Trabajo para el Fortalecimiento de los Servicios de la Consultoría Jurídica Estatal”, integrado por consultores y directivos del sistema de Justicia, con experiencia en el ejercicio de esta actividad. La ejecución del Cronograma de Trabajo adoptado permitió consolidar la labor metodológica del Ministerio de Justicia, al proponerse y aprobarse, el 26 de marzo del propio año 2001, modificaciones a sus funciones, mediante el Acuerdo No. 3950, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros²³ otorgándole la facultad de “Regular los servicios de asesoría jurídica que prestan las Consultorías Jurídicas, los Bufetes Colectivos y las Sociedades Civiles de Servicios”.

También se adoptó el Acuerdo No. 4954 de 2003²⁴, que modificó la estructura del Órgano Central, transformando la Dirección de Asistencia Jurídica en tres nuevas estructuras especializadas: Dirección de Atención a Consultorías Jurídicas y Asesores Jurídicos, Dirección de Atención a la Organización Nacional de Bufetes Colectivos y Dirección de Atención a los Servicios Legales Especializados. Estas decisiones permitieron emitir un conjunto de disposiciones jurídicas que organizaron y perfeccionaron el servicio y la función asesora. La entonces Dirección de Asistencia Jurídica emitió varias orientaciones metodológicas para implementar las mejores experiencias de trabajo, entre las que se encuentran las guías para la aplicación de los dictámenes y los diagnósticos legales, así como para la supervisión y control.

El alto nivel metodológico alcanzado y la prioridad que le concedió el Ministerio de Justicia a esta actividad, permitieron transformar y fortalecer los servicios de asesoramiento jurídico. Conscientes de la necesidad de consolidar estos resultados y avanzar para completar la protección jurídica a la generalidad de los sujetos que intervienen en la economía y, sobre todo, lograr un mayor nivel de efectividad en la labor que realizan los juristas vinculados a este tema, se decidió en el año 2009, realizar una evaluación objetiva del estado en que se encontraba el asesoramiento en el país, para identificar las dificultades existentes y, en consecuencia, proyectar nuevas acciones.

Esta acción de control nacional, sin precedentes en esta actividad, se denominó “Evaluación del estado actual y funcionamiento del asesoramiento jurídico en el país y sus perspectivas”. Fueron visitadas 4108 entidades, el 34% de las 12 193 existentes en aquel momento en el país, la muestra abarcó 937 entidades con asesoramiento propio, 2923 con servicios jurídicos contratados y 248 sin asesoramiento legal alguno.²⁵ En la muestra seleccionada, estaban representados todos los OACE. Esta acción de control concluyó con una evaluación al trabajo realizado por las Direcciones Jurídicas de los organismos de la Administración Central del Estado. A partir del diagnóstico realizado, se identificaron insuficiencias que dependían directamente de la actuación de los directivos y juristas de las entidades.²⁶

Todos los resultados mencionados anteriormente fueron evaluados en el Consejo de Ministros, efectuado el 27 de octubre de 2012. En esa propia reunión, mediante el Acuerdo No. 60,²⁷ fue aprobado el Cronograma de Trabajo para la implementación de las 10 medidas propuestas y las 45 acciones a desarrollar. Entre las principales medidas, se previeron:

1. Proponer un pronunciamiento legislativo que determine la obligatoriedad del asesoramiento a todos los sujetos que operan en la economía nacional.
2. Proponer la modificación de las disposiciones jurídicas que lo demanden, en particular, el Decreto No. 138 de 1987,¹⁹ debiendo regularse en él todas las formas organizativas para la prestación de servicios jurídicos, así como la realización de la función asesora.

3. Determinación del alcance del asesoramiento jurídico, con énfasis en los retos y prioridades de la estrategia económica del país.
4. Desarrollar formas superiores de organización para la prestación de servicios jurídicos, a través de estructuras que sustenten, con su gestión, sus propios gastos.
5. Proponer la modificación de las funciones y atribuciones asignadas al MINJUS, en cuanto al asesoramiento jurídico.
6. Dar continuidad a los vínculos de trabajo con los OACE, respecto a sus sistemas de asesoría jurídica.
7. Verificación sistemática del cumplimiento de las recomendaciones realizadas en los dictámenes legales elaborados por los asesores.
8. Propiciar el incremento de la capacitación de los juristas que intervienen en el asesoramiento jurídico.
9. Consolidar los sistemas de trabajo con el Ministerio de la Agricultura (MINAG), Grupo Azucarero (AZCUBA), Asociación Nacional de Agricultores Pequeños (ANAP), Organización Nacional de Bufetes Colectivos (ONBC) y MINJUS, en los territorios, para fortalecer el asesoramiento legal al sector agropecuario.²⁸⁻³⁰
10. Orientar esfuerzos hacia el mejoramiento de las condiciones materiales que influyen en el asesoramiento jurídico.

Todas las medidas y acciones aprobadas mediante el referido Acuerdo, se materializaron con la entrada en vigor del Decreto Ley No. 349, de 17 de octubre de 2017³¹ y su Reglamento, la Resolución No. 41, de 3 de marzo de 2018,³² del Ministerio de Justicia.

La nueva política para el asesoramiento jurídico y, particularmente, para la prestación de sus servicios, libera de cualquier atadura y formalismo el desarrollo de esta actividad, dispone la obligatoriedad de garantizar asesoramiento jurídico a todos los sujetos, igualando el asesoramiento propio y la prestación de servicios, en razón de sus contenidos, en cuyo contexto lo importante resulta la seguridad jurídica de cada ente o institución, sin que resulten excluyentes ambas formas de asesoramiento entre sí, de lo que se deriva que un mismo sujeto puede tener uno o varios asesores jurídicos propios y, a su vez, contratar servicios jurídicos para determinados casos o asuntos, que imponen un acompañamiento legal especializado.

No obstante todos los antecedentes normativos antes descritos, relacionados con el asesoramiento jurídico en sentido amplio en Cuba, la dimensión de esta actividad, dirigida concretamente al acompañamiento a los principales entes de poder del Estado, no ha recibido una atención específica, debido a que estas disposiciones normativas centran su atención en el resto de los actores económicos del país, sin que tengan expresión en las actividades que se realizan desde el MINJUS, en respuesta a las demandas de acompañamiento legal de esta naturaleza, razón por la cual se puede afirmar que, no existe una norma jurídica específica que disponga las reglas para la organización y funcionamiento del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno que hoy realiza el Ministerio de Justicia, como función específica.

En ese contexto, se ha desarrollado el asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno en Cuba, con grandes retos que enfrentar, en cuanto al rigor de las solicitudes que se generan, muchas de ellas para ser atendidas en términos sumamente perentorios, que exigen, para su cumplimiento, adoptar medidas organizativas y de funcionamiento, que garanticen ofrecer una asesoría legal de alta calidad.

2. Panorámica general del cumplimiento por el MINJUS de la función específica de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno

En el marco del perfeccionamiento de los organismos de la Administración Central del Estado, el Decreto-Ley No. 376, de 21 de junio de 2019,³ aprobó para el Ministerio de Justicia, la misión de “Proponer y una vez aprobada cumplir la política que en materia jurídica le corresponde”. La referida disposición normativa, en su Disposición Final Única, encarga al Consejo de Ministros para que apruebe las funciones específicas, composición y estructura del Organismo.

En cumplimiento del encargo anterior, se aprobó el 13 de agosto de 2019 por el Consejo de Ministros el Acuerdo 8663⁴ para control administrativo, el que, en sus numerales 2, 3, 4 y 5, respectivamente, dispone como funciones específicas del Ministerio de Justicia: su participación en el asesoramiento jurídico y legislativo al Estado y al Gobierno, la dirección técnica, normativa y metodológica del asesoramiento jurídico a personas jurídicas. Delega en él, además, la facultad de dictaminar sobre la vigencia de las normas jurídicas y sobre la conveniencia del perfeccionamiento, sistematización y codificación de las disposiciones jurídicas; con todo ello, se ratifica su condición de Organismo Asesor Legal del Estado y del Gobierno.

El MINJUS, para el cumplimiento de esta misión, cuenta con la estructura siguiente: un ministro, una viceministra primera y 2 viceministras. El Órgano Central cuenta con 3 direcciones generales, 20 direcciones, 8 departamentos y una secretaría. Su plantilla asciende a 213 cargos. Tiene, además, 9 unidades subordinadas y una unidad adscrita, con 447 trabajadores.

Históricamente, esa función específica de asesorar desde el punto de vista legal al Estado y al Gobierno se cumplió por la antigua Dirección de Legislación y Asesoría, unidad organizativa que en el 2016 desaparece y esos oficios se unen a las labores que hasta el momento realizaba la Dirección que se ocupaba de la atención al Asesoramiento Jurídico a los organismos de la Administración Central del Estado, organizaciones superiores de dirección empresarial, órganos locales del Poder Popular y a otros sujetos del sector no estatal de la economía, la que asume como denominación: Dirección de Asesoramiento Jurídico y Legislación.

Con independencia de que fuera una u otra la estructura a cargo de estas funciones, a diferencia del resto de las actividades que desarrolla el MINJUS, nunca existieron normas específicas reguladoras de la organización y funcionamiento de los procesos que se desarrollan, como parte de la asesoría al Estado y al Gobierno, los que responden a la elaboración de los documentos siguientes:

1. La emisión de criterios sobre proyectos de disposiciones normativas.
2. Participación en la elaboración de disposiciones normativas.
3. Emisión de vigencias de Ley.
4. Dictámenes sobre vigencias de disposiciones normativas.
5. Dictámenes sobre el perfeccionamiento de disposiciones normativas.
6. Respuesta a consultas sobre decisiones de distinta índole.
7. Opiniones sobre documentos de políticas públicas.
8. Opiniones legales que respaldan el acceso del Gobierno a financiamiento externo.

La nueva estructura aprobada por el Decreto- Ley No. 376, de 2019,³ para hacer efectivas estas funciones, es la Dirección General de Legislación, Asesoramiento Jurídico y Asistencia Legal y dos de sus direcciones internas: la de Asesoramiento Jurídico y la de Legislación.

La Dirección de Legislación participa en la gestión de:

1. La emisión de criterios sobre proyectos de disposiciones normativas.
2. Participación en la elaboración de disposiciones normativas.
3. Emisión de vigencias de Ley.
4. Dictámenes sobre vigencias de disposiciones normativas.
5. Dictámenes sobre el perfeccionamiento de disposiciones normativas.

Por su parte, la Dirección de Asesoramiento Jurídico gestiona:

1. Respuestas a consultas sobre decisiones de distinta índole.
2. Opiniones sobre documentos de políticas públicas.
3. Opiniones legales que respaldan el acceso del Gobierno a financiamiento externo.

4. Herramientas de diagnóstico

3.1. Aplicación de la Matriz DAFO

Para conocer los aspectos que están incidiendo en el cumplimiento por el MINJUS de la función específica de asesorar jurídicamente al Estado y al Gobierno, se aplicó la Matriz DAFO, con la participación de los expertos seleccionados: especialistas y directivos de diferentes niveles, con experticia en la actividad, herramienta que arrojó los resultados siguientes.

Debilidades:

1. Insuficiente reglamentación
2. Inexperiencia de los especialistas
3. Complejidad de los intercambios con otras direcciones
4. Organización manual del proceso
5. Insuficiente gestión documental
6. Insuficiente organización por procesos

Amenazas:

1. Insuficiencia de recursos materiales
2. Tratamiento internacional diferente

Fortalezas:

1. Nueva estructura aprobada
2. Completamiento de la plantilla de cargos
3. Compromiso de los Recursos Humanos con la actividad
4. Capacidad de respuesta a las solicitudes que se generan

Oportunidades:

1. Entrada en vigor de la Constitución
2. Perfeccionamiento del Organismo
3. Perfeccionamiento del modelo económico cubano

El resultado de la aplicación de esta técnica de investigación, arrojó lo siguiente:

- Fortaleza principal: Compromiso de los recursos humanos con la actividad.
- Oportunidad principal: Perfeccionamiento del Organismo.
- Debilidad principal: Insuficiente organización del trabajo por procesos.
- Amenaza principal: Insuficiencia de recursos materiales.

Problema estratégico:

Si persiste la insuficiencia de los recursos materiales teniendo en cuenta la insuficiente organización por procesos del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el MINJUS, no podrá utilizarse el compromiso de los recursos humanos con la actividad para aprovechar plenamente el perfeccionamiento del Organismo.

Solución Estratégica:

Si se utiliza plenamente el compromiso de los recursos humanos con la actividad, en el marco del perfeccionamiento del Organismo, se minimiza el efecto de la insuficiencia de los recursos materiales y se supera la débil organización de la actividad por procesos.

Los valores obtenidos por los cuadrantes fueron: Debilidad/ Oportunidad = 35; Fortaleza/Oportunidad = 33; Debilidad/ Amenaza = 16; y Fortaleza/ Amenaza = 9.

La generación de estrategias a aplicar en correspondencia con el análisis anterior implicaría trazar las siguientes, siendo la estrategia adaptativa la que pudiera aplicarse de manera inmediata:

Estrategia adaptativa: Potenciar la especialización de los juristas que participan en la ejecución de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el MINJUS, diseñar un sistema de motivación hacia el trabajo, insertarlos, como parte de esos incentivos, en eventos nacionales e internacionales que, además de aportarles conocimientos, los inserte en el medio de las relaciones intersectoriales que necesitan para la ejecución de su trabajo. Todo ello permitirá mitigar las consecuencias del déficit de recursos, que incide de manera negativa en el cumplimiento de sus obligaciones.

Estrategia ofensiva: A partir de la implementación del perfeccionamiento del Organismo, diseñar y aprobar la metodología para la organización y funcionamiento de esta actividad, contando con el compromiso de los recursos humanos que la ejecutan.

Estrategia de supervivencia: Diseñar y aprobar la metodología para la organización y funcionamiento de la actividad objeto de estudio, que permita superar las insuficiencias organizativas del trabajo y mitigar las consecuencias negativas del déficit de recursos humanos, que incide de manera negativa en la ejecución de esta actividad.

Estrategia defensiva: Potenciar el compromiso de los especialistas que ejecutan la actividad objeto de estudio, mediante un programa de atención moral y profesional, para minimizar el impacto negativo del déficit de materiales, que atenta contra los resultados de su trabajo.

3.2. Potencialidades, limitaciones y retos del cumplimiento por el MINJUS de la función de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno

El estudio y análisis del contexto en el que desarrolla la labor asesora al Estado y al Gobierno el Ministerio de Justicia, así como el intercambio con los directivos, especialistas y demás personal implicado en la actividad, permitió determinar entre las potencialidades y limitaciones a tener en cuenta para proyectar cualquier proceso de mejoras para esta actividad, las siguientes:

Potencialidades:

1. Gestión tradicional de la organización y funcionamiento del Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno.
2. Alto nivel de completamiento de la plantilla de directivos y especialistas vinculados a la actividad.
3. Compromiso de los recursos humanos con la trascendencia de la actividad.
4. Existencia de normas generales que ordenan la gestión documental del Organismo.
5. Implantación del perfeccionamiento estructural, funcional y composicional del Organismo, que permite una clara definición de las competencias laborales de cada especialista.
6. Existencia de los recursos materiales mínimos necesarios para la ejecución de la actividad.
7. Inserción de la dimensión legislativa del Asesoramiento al Estado y al Gobierno en un proyecto de colaboración con la Unión Europea, para potenciar la formación de los especialistas y el acceso a buenas prácticas a nivel internacional.

Limitaciones:

1. Inexistencia de una normativa específica e integral para la ejecución de la función de Asesoría Jurídica al Estado y al Gobierno que desarrolla el MINJUS.
2. Falta de experiencia laboral y de experticia en la actividad de los especialistas que la desarrollan.
3. Insuficiente aprovechamiento del tiempo de que se dispone para la emisión de criterios que, en ocasiones, resulta extremadamente perentorio.
4. Inexistencia de documentos que constituyan bases bibliográficas para la preparación de los especialistas.
5. Insuficientes recursos tecnológicos que garanticen un desarrollo eficaz y sostenible de la actividad.
6. Dificultades en la integración entre las direcciones responsables de la gestión de esta actividad con el resto de las unidades organizativas que tributan información necesaria y con los entes externos implicados.
7. Falta de entendimiento, por entes internacionales, de la función de asesoría legal al Estado y del Gobierno que ostenta el Ministerio de Justicia en Cuba.

Previo consenso con el resto de los directivos y especialistas vinculados a la actividad, así como con juristas que en etapas anteriores trabajaron este tema, entre los que se encuentran, las directoras de la Gaceta Oficial de la República, de la Dirección de Registros de Personas Jurídicas, ambas del Ministerio de Justicia, los directores jurídicos de los Ministerios de la Industria Alimentaria, del Comercio Interior y de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, y los especialistas que en la actualidad se desempeñan en la Dirección General de Legislación, Asesoramiento Jurídico y Asistencia Legal, se determinó el efecto

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE ASESORAMIENTO JURÍDICO AL ESTADO Y AL GOBIERNO POR EL MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA

deseado, a partir del problema de investigación, las barreras que inciden en su logro de manera efectiva al igual que las causas y subcausas existentes.

El efecto deseado radica en la calidad del Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el Ministerio de Justicia. El Diagrama Causa-Efecto¹⁵ delimita cada una de las causas y subcausas que influyen en este particular y sobre las cuales se requiere adoptar medidas, para erradicarlas o minimizarlas, según sea el caso. Como se puede apreciar en el Diagrama Causa-Efecto de la **Figura 1**, las causas fundamentales son Organizacionales, de Normas y Regulaciones, sobre los Recursos Humanos, de Comunicación e Información y relacionadas con el Tratamiento Internacional.

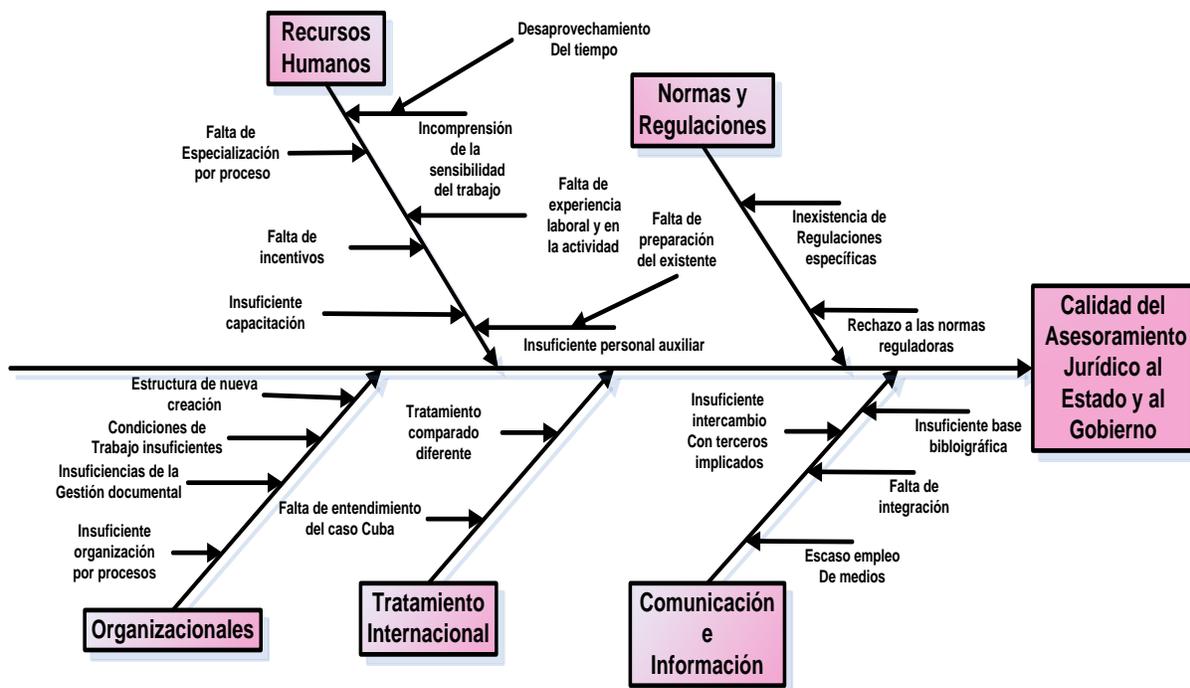


Figura 1. Diagrama Causa-Efecto

Fuente: elaboración propia

Cada una de estas causas tienen subcausas, que son barreras para el desarrollo de la actividad y, las más notables, resultaron de la ponderación dada por los expertos. El estudio de las principales barreras que afectan y limitan la solución de la problemática identificada, fue desarrollado por 9 de los 10 expertos seleccionados para las entrevistas y encuestas aplicadas, que incluyen especialistas y directivos de diferentes niveles, con experticia en la actividad. Las barreras identificadas, a partir de las ideas aportadas por todos, representan las limitaciones actuales a superar, para lograr elevar los estándares de calidad de la asesoría legal al Estado y al Gobierno que desarrolla el Organismo. Las mismas constituyen causas y subcausas del Diagrama Causa- Efecto y se precisan a continuación:

Recursos Humanos:

1. Falta de experiencia laboral y en la actividad.
2. Incomprensión de la sensibilidad de la tarea.

- 2.1 Desaprovechamiento del tiempo de trabajo.
3. Insuficiente personal auxiliar.
- 3.1 Falta de preparación del existente.
4. Insuficiente capacitación.
5. Falta de incentivos.
6. Falta de especialización por procesos.

Normas y regulaciones:

1. Inexistencia de regulaciones específicas.
2. Rechazo a las normas reguladoras de carácter general.

Organizacionales:

1. Estructura de nueva creación.
2. Condiciones de trabajo insuficientes.
3. Insuficiencias de la gestión documental.
4. Insuficiente organización por procesos.

Comunicación e información:

1. Insuficiente intercambio con terceros implicados.
2. Falta de integración.
3. Escaso empleo de medios tecnológicos.
4. Insuficiente base bibliográfica.

Tratamiento internacional:

1. Tratamiento comparado diferente, a partir de que lo habitual en el mundo es que estos entes de poder supremo del Estado posean sus propios asesores, bien de manera individual o a partir de gabinetes de abogados que los asisten legalmente.
2. Falta de entendimiento del caso Cuba, en el que un Organismo de la Administración Central de Estado ostenta la condición de asesor del Estado y del Gobierno.

Concluido el análisis por el grupo de expertos seleccionado, se aplicó la técnica de grupo nominal y se realizó una depuración, de la que resultaron 10 barreras de mayor impacto en el problema. Los resultados se muestran a continuación.

- B1: Falta de experiencia laboral y en la actividad.
- B2: Incomprensión de la sensibilidad de la tarea.
- B3: Insuficiente capacitación.
- B4: Falta de especialización por procesos.
- B5: Inexistencia de regulaciones específicas.
- B6: Estructura de nueva creación.
- B7: Insuficiente organización por procesos.
- B8: Insuficiente intercambio con terceros implicados.
- B9: Escaso empleo de medios.
- B10: Tratamiento comparado diferente.

A continuación, se ilustra en la **Figura 2** el comportamiento de las barreras, de acuerdo con las valoraciones de los expertos que participan en el estudio, según la escala del 1 al 10, siendo 10 el mayor impacto.

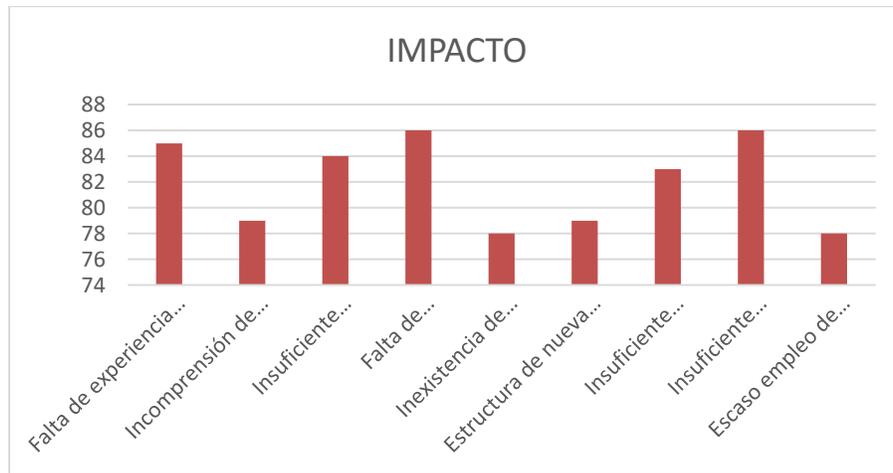


Figura 2. Barreras que limitan la calidad del Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno

Fuente: elaboración propia

Resulta evidente que la falta de especialización de los recursos humanos por procesos, el insuficiente intercambio con los terceros implicados y la falta de experiencia laboral y en la actividad de los especialistas a su cargo, son las principales trabas que enfrenta hoy esta actividad, para transitar a estándares superiores en su ejecución. Del mismo modo, se debe trabajar con inmediatez en la capacitación de los especialistas y en la organización del trabajo por procesos que, aunque obtuvieron menores calificaciones, inciden significativamente en el efecto deseado.

El análisis de las barreras con las 7S,¹⁵ y la ayuda de los expertos, evidencia que, el sistema y la estrategia tienen la mayor incidencia que atenta contra el buen funcionamiento de la actividad. Estos problemas son barreras sobre las que se debe accionar y que, sin dudas, imponen realizar una revisión inmediata de la concepción organizacional y estructural de la actividad, tal y como se muestra en la **Figura 3**.

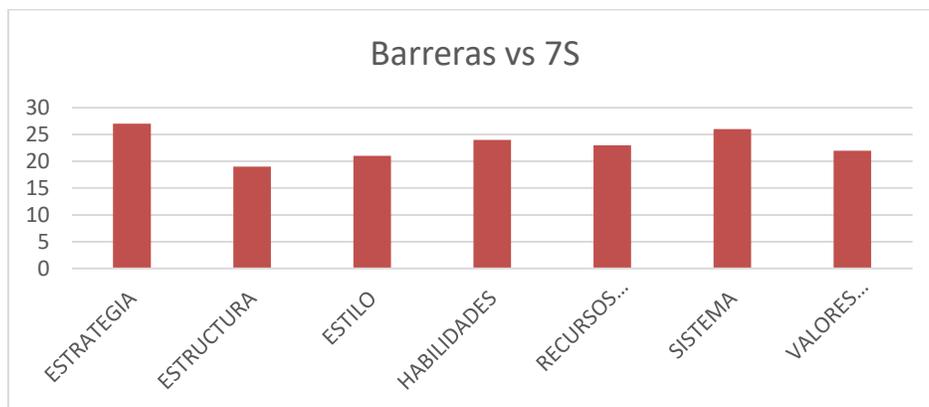


Figura 3. Impacto de las barreras en relación a las 7S

Fuente: elaboración propia

Al realizar el análisis del efecto de las prácticas, conocimientos y actitudes con las barreras (**Figura 4**) se pudo comprobar que la falta de experiencia laboral (B1) y el escaso empleo de medios son las únicas barreras en las que convergen los 3 parámetros valorativos, en tanto, el por ciento más representativo (56%) coincide en los criterios “conocimientos” y “práctica”, de lo que se deriva el alto grado de subjetividad que limita el logro del efecto “Calidad del Asesoramiento al Estado y al Gobierno que desarrolla el MINJUS”. El uso de esta técnica^{15,18} conduce a reforzar el trabajo con los recursos humanos, sin hacer a un lado las cuestiones materiales que, aunque no resultan relevantes para el mejoramiento de la actividad, inciden en la obtención de mejores resultados.

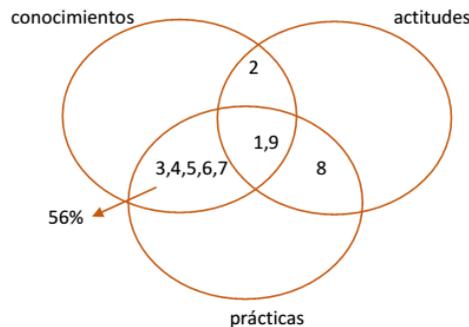


Figura 4. Vínculo de las barreras con conocimientos, actitudes y prácticas

Fuente: elaboración propia

3.3 Indicadores que fundamentan el problema identificado

El estudio y análisis realizado durante el trabajo investigativo, de conjunto con los expertos, permitió identificar los indicadores que fundamentan el problema identificado, siendo los siguientes:

1. Grado de satisfacción de los destinatarios de los documentos que se generan.
2. Transparencia en los criterios.
3. Calidad de los documentos que se generan.
4. Cumplimiento en término de las solicitudes de asesoría legal.

Para analizar el grado de satisfacción de los destinatarios de los documentos que se generan, se valoró el comportamiento de la actividad en el período comprendido de 2017,³³ 2018³⁴ y 2019.³⁵ Se realizaron encuestas a 10 representantes de instituciones generadoras de solicitudes de asesoría legal al Ministerio de Justicia, que incluyen los ministerios de la Industria Alimentaria, de Energía y Minas, de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, del Comercio Interior, de Finanzas y Precios, de Relaciones Exteriores, del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera, y de la Comisión Permanente para la Implementación y Desarrollo, basados fundamentalmente en la calidad del servicio y la atención recibida. Se valoraron tres criterios: 1 (malo), 3 (regular) y 5 (bueno), explicándoles a los mismos el objetivo final de la encuesta, que era conocer el grado de satisfacción con el servicio prestado y así trabajar en función de mejorar los criterios.

La encuesta se basó en 5 aspectos: calidad de la atención, rapidez de la respuesta, desempeño del especialista a cargo del asunto, cumplimiento del término establecido para dar respuesta, y calidad del documento que se genera.

Los resultados manifiestan que el factor que está incidiendo en el resultado más desfavorable es el desempeño de los especialistas. Muestra los mejores resultados, el cumplimiento de los términos para dar respuesta a las demandas de asesoramiento, en tanto, los restantes indicadores se comportan de manera uniforme, con predominio de buena calificación. Estos resultados indican que hay que enfocarse en la preparación de los especialistas, a fin de que ganen mayor experticia y, para esto, hay que perfeccionar y organizar la actividad.

Igualmente, se realizaron entrevistas a los 10 representantes de entes generadores de solicitudes de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno antes mencionados, sobre la base de lo que opinaban de la atención recibida, siendo las más significativas las siguientes:³⁶

1. Excesiva formalidad de la tramitación de los asuntos.
2. La necesidad de recibir las respuestas con inmediatez, aun y cuando se disponga de determinados términos para ello.
3. Dificultades en la interacción con los especialistas que trabajan los asuntos, a fin de esclarecer los criterios abordados.
4. Inconformidad con el ámbito de actuación del Ministerio de Justicia como asesor del Estado y del Gobierno bajo cuya condición no adopta decisiones, sino que realiza recomendaciones o certifica decisiones, antes adoptadas por entes autorizados.

La mayor parte de las insatisfacciones existentes, guardan relación con la organización de la actividad a lo interno del Organismo, lo que se complementa con el resultado de las encuestas. La solución está determinada por la necesidad inminente de diseñar y aprobar una norma jurídica que organice y controle esta tarea y su comunicación efectiva y oportuna a todas las instituciones con las que interactúa el MINJUS, en su función asesora del Estado y del Gobierno, ya que el asesoramiento que se ofrece no depende solo de la voluntad del Organismo, sino que responde a decisiones de país.

La transparencia de los criterios se mide por la no existencia de inconformidades con la legitimidad de las opiniones emitidas y con su procesamiento en cada momento, los que, por ser aprobados por el titular del Organismo, implican una expedita gestión documental, para no dilatar los tiempos de cumplimiento. Las evaluaciones realizadas, a través de la documentación objeto de estudio y el trabajo realizado con los expertos, manifiesta que este indicador, en relación con la legitimidad de las opiniones, se comporta de manera favorable, sin embargo, se debe continuar atendiendo el procesamiento de la información que, en ocasiones, debido a la inexperiencia del personal involucrado en él, se dilata de manera innecesaria, o transita por sendas que demoran su aprobación.

La calidad de los documentos que se generan resulta medible a partir de verificar que en su elaboración cumplan con los requisitos formales y de contenido exigidos. Desde el punto de vista formal, los documentos se rigen por lo dispuesto por el Ministerio de Justicia en la Resolución No. 56, de 9 de abril de 2019, “Reglamento para la gestión de la información en el Ministerio de Justicia”.³⁷ Las exigencias de contenido implican que cada opinión contenga un análisis de su legitimidad, a partir de que no contravenga otras disposiciones jurídicas de igual o mayor rango vinculadas con el asunto, que se corresponda con las políticas aprobadas por el país para el tema objeto de análisis y, para el caso de los proyectos de normas jurídicas, que cumplan con la metodología para su elaboración. Este indicador muestra un comportamiento progresivo y favorable en el tiempo, asociado a la incorporación paulatina

de conocimientos de los especialistas involucrados, y a las exigencias de la alta dirección del Ministerio, en este sentido.

El cumplimiento en término de las solicitudes de asesoría legal resulta un gran reto para el Organismo, teniendo en cuenta la premura de la mayoría de los temas que se someten a su consideración. No obstante, esta es una tarea de la que se realiza un seguimiento permanente, a partir del alto impacto de cualquier incumplimiento. En aquellos asuntos que por su naturaleza y complejidad no resulta posible cumplir con el término indicado por quien lo solicita, se tramita con inmediatez la prórroga de su cumplimiento y se adoptan las medidas requeridas para su emisión. En la **Tabla 1**, se muestra el comportamiento de este indicador en los últimos 3 años de trabajo, a partir de la revisión documental de todos los materiales que sustentan la función asesora que realiza el MINJUS al Estado y al Gobierno.

Tabla 1. Cumplimiento de los términos de la respuesta de solicitudes de Asesoramiento Jurídico

Año	Documentos generados	Fuera de término	% que representan
2017	127	14	11%
2018	152	11	7%
2019	233	7	3%

Fuente: elaboración propia

En el trienio analizado, se pudo comprobar que resulta permanente o diaria la entrada al Organismo, de solicitudes de asesoramiento al Estado o al Gobierno, las que provienen en su mayoría de la Secretaría del Consejo de Ministros, específicamente, de su Grupo Jurídico. Las solicitudes más reiteradas son las de proyectos de decretos y resoluciones ministeriales, que implementan políticas del Gobierno, en tanto las de mayor complejidad resultan la negociación de los textos de certificaciones u opiniones legales, que sustentan el acceso a financiamiento externo para programas de desarrollo. No se recibieron en ese período solicitudes de dictámenes sobre la vigencia de normas jurídicas para su perfeccionamiento, por parte de los OACE.

Tal y como evidencian las estadísticas anteriores, existe un incremento continuo de las solicitudes de asesoramiento jurídico, que responde al intenso proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano, que transita por la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución⁵ y, más recientemente, al cumplimiento de los postulados constitucionales,¹⁴ situación que se grafica a continuación.



Figura 5. Cumplimiento de los términos

Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO PARA EL DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE ASESORAMIENTO JURÍDICO AL ESTADO Y AL GOBIERNO POR EL MINISTERIO DE JUSTICIA DE CUBA

De ahí que, trabajar en el diseño de una Metodología para la organización y funcionamiento del Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el Ministerio de Justicia, permitirá contar con un instrumento jurídico que viabilice la solución de las barreras identificadas en el diagnóstico, permitiendo transitar hacia el cumplimiento de esta función con mayor calidad, acorde con la necesidad de acompañamiento legal que requiere hoy el perfeccionamiento del modelo económico cubano.

La aplicación del enfoque a proceso³⁸ a la Metodología, abrirá las puertas hacia una proyección de lo que resultaría el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la ejecución del Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el Ministerio de Justicia, con lo que se garantiza la mejora continua de esta actividad, dejando definidas las entradas y salidas requeridas, la secuencia e interacción de los procesos que tienen lugar, la determinación y aplicación de los criterios y métodos, a saber: seguimiento, mediciones, indicadores del desempeño, todos necesarios para asegurar la eficacia operacional y el control de estos procesos; además, permitiría determinar los recursos necesarios y su disponibilidad, así como asignar responsabilidades y autoridades a cada proceso.

Con la colaboración de los expertos seleccionados, se determinaron los elementos del proceso de Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el MINJUS, tal y como se muestra en la figura siguiente. Estos elementos servirán de base para el diseño de la Metodología que se proyecta, los que se muestran en las **Figura 6** y **Figura 7**, con la propuesta preliminar del mapa de procesos y el Cuadro de Mando Integral, en la **Figura 8**.^{36,39}

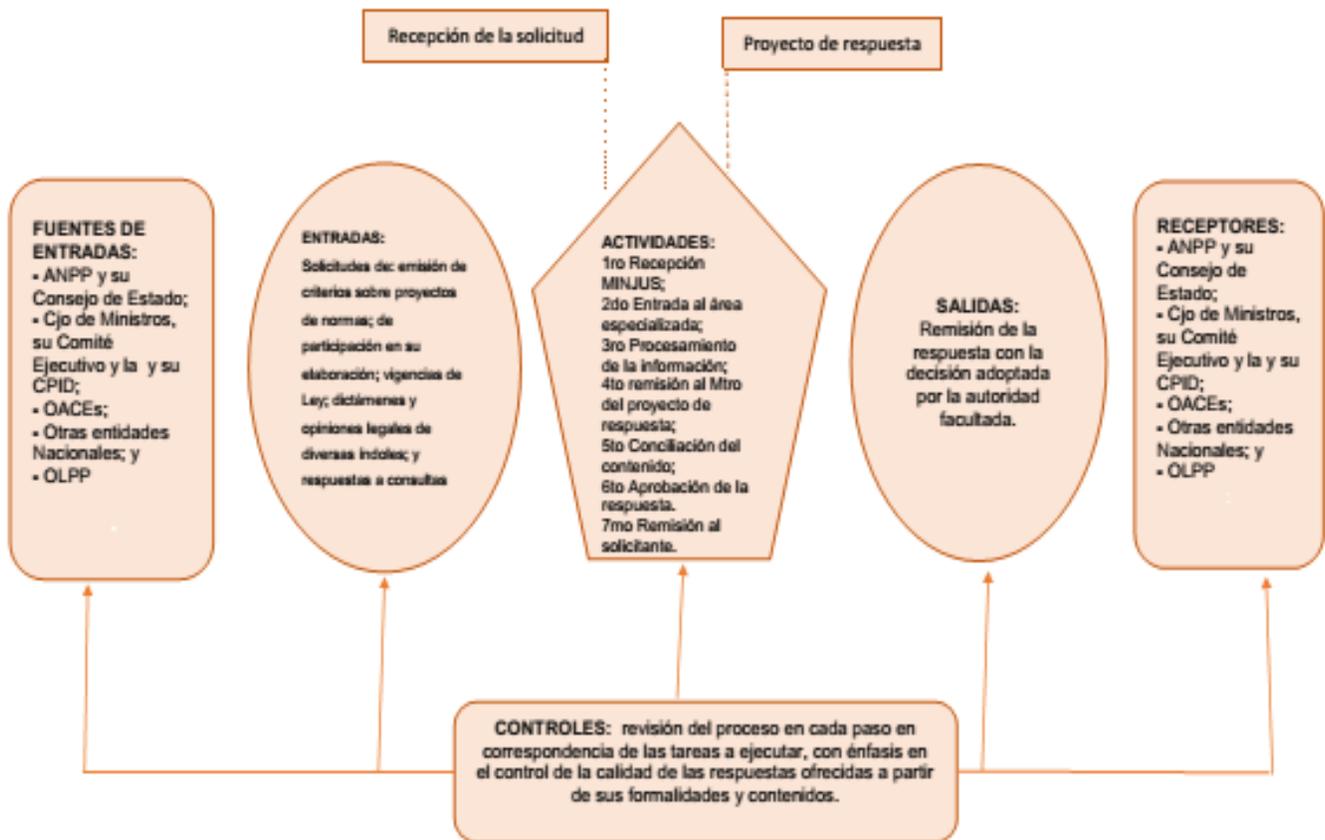


Figura 6. Elementos de la metodología para el asesoramiento jurídico

Fuente: elaboración propia



Figura 7. Mapa de procesos de la Asesoría jurídica

Fuente: elaboración propia

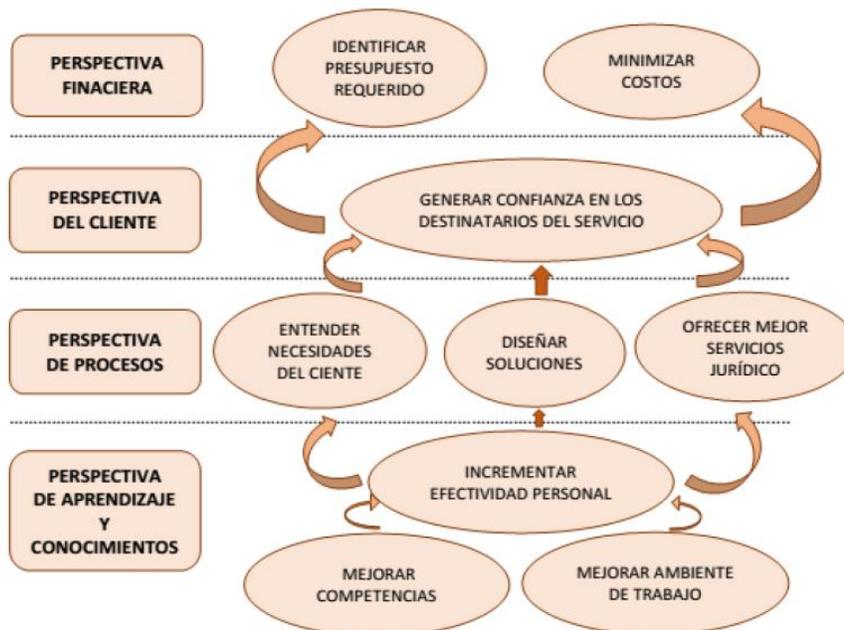


Figura 8. Cuadro de Mando Integral para el servicio de Asesoría jurídica

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

El diagnóstico realizado a la actividad de asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno, que desarrolla el Ministerio de Justicia, pone en evidencia los resultados alcanzados hasta la fecha en el cumplimiento de esta importante función específica, sus potencialidades, limitaciones y retos, constatándose la existencia de trabas que afectan la calidad del cumplimiento de esta función específica, que le es inherente al Organismo. La falta de experiencia laboral y en la actividad de directivos y especialistas; la insuficiente capacitación; la falta de especialización por procesos y, por último, la inexistencia de un marco regulatorio propio, al no contar el Organismo con una norma jurídica específica que disponga las reglas para la organización y funcionamiento del asesoramiento jurídico al Estado y al Gobierno, constituyen barreras que limitan alcanzar estándares superiores en el cumplimiento de la referida función. Proyectar una Metodología que tribute al perfeccionamiento estructural, composicional y de funcionamiento de esta actividad, con estándares de calidad superiores a los que hoy existen y que se constituya en la base para el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad del Ministerio de Justicia, constituye el siguiente paso, complemento necesario del diagnóstico realizado y presentado a través de este artículo.

La calidad no constituye un atributo exclusivo del sector empresarial o gerencial, sino que la Administración Pública debe enfocarse en brindar un servicio que satisfaga las expectativas e intereses de quienes lo demandan, soportado en un enfoque a procesos, con indicadores de calidad del servicio.

Referencias bibliográficas

1. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, Ley No. 1323, de 30 de noviembre de 1976, “De la Administración Central del Estado”. Gaceta Oficial de la República de Cuba.
2. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 19 de abril de 1983, No. 9, Extraordinaria. pp. 61-79. [Consultado 1 julio 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>.
3. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 1 de agosto de 2019, No. 18, Extraordinaria. pp. 287-288. [Consultado 7 septiembre 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>.
4. Cuba. Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros. Acuerdo No. 8663, de 13 de agosto de 2019.
5. Cuba. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026. [Consultado 7 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.granma.cu/file/pdf/especiales/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados.pdf>.
6. Cuba. Unión Nacional de Juristas de Cuba (UNJC). “El papel del jurista en el fortalecimiento de la institucionalidad y en la actualización del modelo económico cubano” y “El comportamiento ético del jurista”. Documentos preparatorios para su discusión en el VI Congreso de la Unión Nacional de Juristas. La Habana, septiembre de 2011.
7. Cuba. Tribunal Supremo Popular. Retos jurídicos en la actualización del Modelo Económico y Social Cubano. [7 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.tsp.gob.cu/noticias/retos-juridicos-en-la-actualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano>.

8. Cobo RN. Notas para una lectura sobre los retos del asesoramiento legal en Cuba. Revista Cubana de Derecho en saludo al VII Congreso de la Unión Nacional de juristas de Cuba, La Habana, julio-diciembre 2011; 38, (4): 59-100.
9. Reus ME. Asesoría jurídica, reto del sistema de justicia cubano en el 2015. Periódico ACN, versión digital de 11 de febrero, La Habana; 2015. [Consultado 10 febrero 2021]. Disponible en: <http://www.acn.cu/cuba/7283-asesoria-juridica-reto-del-sistema-de-justiciacubano-en-el-2015>.
10. Castro, Y. Asesoramiento jurídico, clave para una gestión empresarial eficaz. Periódico Granma versión digital del 12 de abril, La Habana; 2016 [Consultado 10 febrero 2021]. Disponible en: <https://www.granma.cu/cuestion-de-leyes/2016-04-12/asesoramiento-juridico-clave-para-una-gestion-empresarial-eficaz-12-04-2016-22-04-44>.
11. Toscano, TB. Asesoramiento jurídico: hacerlo bien para que el camino sea expedito. Periódico 5 de septiembre. Diario digital, 20 de noviembre, Cienfuegos; 2020 [Consultado 1 julio 2021]. Disponible en: <http://www.5septiembre.cu/asesoramiento-juridico-hacerlo-bien-camino-sea-expedito/>.
12. Puig Y. Juristas cubanos: trabajar por ser mejores servidores públicos. Juventud Rebelde. Diario de la Juventud Cubana, 9 de agosto, La Habana; 2021 [Consultado 10 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.juventudrebelde.cu/cuba/2021-08-09/juristas-cubanos-trabajar-por-ser-mejores-servidores-publicos>.
13. Pérez L. Asesoría Jurídica. Consolidar su papel en la economía. Diario Granma, 27 de abril, La Habana, 2010. [Consultado 10 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.granma.cu/granmad/2010/04/27/nacional/artic02.html>.
14. Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. Constitución de la República de Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 10 de abril de 2019, No. 5, Extraordinaria. pp. 69-116. [Consultado 4 septiembre 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>
15. Delgado M. Innovación en la administración pública. En: Sánchez, B. Coordinador. Contribuciones al conocimiento de la Administración Pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela, 2016:67-110.
16. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2019; 3 (2): 141-153 [Consultado 29 agosto 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79/88>
17. Delgado M. Proyectos de innovación en Administración Pública y Empresarial en Cuba. Folletos Gerenciales, abril-junio, 2018; Volumen XXII (2): 71-84. [Consultado 3 septiembre 2021] Disponible en: <http://200.14.55.208/index.php/folletosgerenciales/article/view/89/104>
18. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M. Coordinador. Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela, 2017. 117 p.
19. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 23 de marzo de 1987, No. 5, Extraordinaria. pp. 21-24. [Consultado 7 septiembre 2021]. Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>
20. Cuba. Ministerio de Justicia. Justicia. Resolución No. 20, de 5 de febrero de 1988, “Normas para la creación, organización y funcionamiento de las Consultorías Jurídicas adscriptas a las Direcciones de Justicia”.
21. Cuba. Partido Comunista de Cuba. V Congreso del PCC. Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba. [Consultado 7 febrero 2021]. Disponible en: https://www.pcc.cu/sites/default/files/tesis-resoluciones/2020-07/resolucion_economica_v_congreso.pdf.
22. Cuba. Ministerio de Justicia. Anuario Estadístico. “Actividad de las consultorías jurídicas”, (2017-2019). La Habana.

23. Cuba. Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros. Acuerdo No. 3950, de 26 de marzo de 2001.
24. Cuba. Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros. Acuerdo No. 4954, de 2003.
25. Rivero V, Navarro AG. Principales retos del asesoramiento jurídico en la actualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. Vol. 1, Núm. 1. (2017). 68–83. [Consultado 1 julio 2021] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/8/8>.
26. Cuba. Ministerio de Justicia. Dirección de Asesoramiento Jurídico. Situación actual de la actividad de asesoramiento jurídico en las entidades que integran la economía nacional (2012).
27. Cuba. Comité Ejecutivo de Consejo de Ministros. Acuerdo No. 60, de 27 de octubre de 2012.
28. Ministerio de Justicia. Dirección de Asesoramiento Jurídico. Indicaciones Metodológicas para el Asesoramiento Jurídico a las Cooperativas No Agropecuarias. La Habana, 2013.
29. Machado G. El asesoramiento jurídico a las cooperativas agrarias. Informe final de investigación. Centro de Investigaciones Jurídicas, 2013. [7 septiembre 2021].
30. Rodríguez O, Hernández Orisel. La asesoría jurídica y sus potenciales contribuciones a la educación, capacitación e información cooperativas en Cuba. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo = International Association of Cooperative Law Journal*, ISSN 1134-993X, ISSN-e 2386-4893, N°. 57, 2020, 113-131. [Consultado 7 julio 2021] Disponible en: <https://baidc.revistas.deusto.es/article/view/1781/2322>.
31. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 24 de enero de 2018, No. 5, Extraordinaria. [7 septiembre 2021]. pp. 9-12. [Consultado 7 julio 2021] Disponible e: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>.
32. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 5 de marzo de 2018, No. 20, Extraordinaria. [7 septiembre 2021]. pp. 119-126. [Consultado 7 julio 2021] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/>.
33. Cuba. Ministerio de Justicia. Informe de Balance de la Dirección de Asesoramiento Jurídico y Legislación año 2017. La Habana: Informe Inédito.
34. Cuba. Ministerio de Justicia. Informe de Balance de la Dirección de Asesoramiento Jurídico y Legislación año 2018. La Habana: Informe Inédito.
35. Cuba. Ministerio de Justicia. Informe de Balance de la Dirección de Asesoramiento Jurídico y Legislación año 2019. La Habana: Informe Inédito.
36. Rodríguez YS. Metodología para el perfeccionamiento del Asesoramiento Jurídico al Estado y al Gobierno que desarrolla el Ministerio de Justicia. [Tesis de Especialidad en Administración Pública]. VII Edición. Tutora: Navarro, AG. La Habana: Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Octubre; 2020.
37. Cuba. Ministerio de Justicia. Resolución No. 56, de 9 de abril de 2019, “Reglamento para la gestión de la información en el Ministerio de Justicia”.
38. ONN. NC-ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
39. Díaz-Canel M, Delgado M.). Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral del modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. *Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial*, (2021;5(2):e164. [Consultado 7 julio 2021] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Yuris San Rodríguez Aroche: Conceptualización, recopilación de datos, depuración de datos para su uso inicial y posterior reutilización, administración del proyecto, coordinación, diseño de metodología, escritura, revisión y edición.
- Ana Gloria Navarro Pentón: Dirección, formulación y evolución de metas y objetivos generales. análisis formal, supervisión y liderazgo de la planificación y ejecución de la actividad de investigación, incluida la tutoría, escritura, revisión y edición.