



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN Y DESARROLLO LOCAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN DIRECCIÓN

*Propuesta de Guía de Administración Educacional del Ejercicio
Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de
Cienfuegos.*

Autora: Lic. Katiúska Hernández Fraga.

Tutor: Dr. Avelino Fernández Peiso.

Consultante: MSc. Lourdes de León Lafuente.

Consultante: MSc. Gilberto González Hernández.

2012

DEDICATORIA

A mis padres, abuela y familia por todo el apoyo y amor brindado.

A Carlos por su infinita paciencia y ayuda.

*A los estudiantes de Derecho por ser el motor impulsor de la
investigación.*

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Avelino Fernández Peiso por su sabiduría y ejemplo.

A mis consultantes Lourdes de León Lafuente y Gilberto González Hernández por su ayuda incondicional.

A mi amiga Sílvia por su cariño, paciencia y comprensión.

A mis compañeros del Departamento de Derecho por estar a mi lado en todo momento.

A los profesores y compañeros de la Maestría de Dirección por los momentos vividos.

A mis compañeros de trabajo porque de una u otra forma me han apoyado.

A todos los que me acompañaron en este empeño.

A todos ustedes con gratitud y aprecio.

Muchas Gracias. Katy

RESUMEN

El trabajo titulado Propuesta de Guía de Administración Educativa del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos tiene como objetivo proponer la administración educativa de la asignatura Ejercicio Jurídico. Para ello se emplearon métodos del nivel teórico como: enfoque de sistema, exegético-analítico e histórico-lógico; así como métodos del nivel empírico tales como: revisión bibliográfica, revisión de documentos y aplicación de encuestas a estudiantes, profesores y juristas de la provincia de Cienfuegos. El procesamiento de las encuestas se realizó a través del programa estadístico SPSS.

Con la presente investigación se fundamenta teóricamente el surgimiento, concepto y aplicación de los principios administrativos y funciones administrativas a actividades no empresariales. Se argumenta la gestión educativa y el enfoque de la administración educativa en las actividades docentes de las Instituciones de la Educación Superior, y se analizan los resultados de los instrumentos aplicados en la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. Se elabora una guía de administración educativa para el Ejercicio Jurídico y un procedimiento para ejecutar la misma. Finalmente, se muestran las conclusiones y las recomendaciones.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1: Referentes teóricos sobre administración, gestión educativa y administración educativa.....	8
1.1 Acercamiento al surgimiento de la administración y su concepto.....	8
1.1.1 Concepto de administración.....	9
1.1.2 Características de la administración.....	10
1.2 Principios administrativos. Su aplicación a actividades con objetivos definidos.....	11
1.3 Funciones de administración.....	13
1.3.1 La planificación como función administrativa.....	14
1.3.2 La organización como función administrativa.....	15
1.3.3 Función administrativa de mando.....	16
1.3.4 Función administrativa de control.....	18
1.4 Administración, gestión o ambos.....	20
1.5 Gestión educativa. Surgimiento de la gestión educacional en las Instituciones de la Educación Superior. La administración educacional.....	22
1.5.1 La administración educacional.....	24
1.5.2 La administración educacional en la IES. Su aparición en Cuba.....	25
Conclusiones.....	27
Capítulo 2. El componente laboral en la formación del jurista. Caracterización del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. Resultados de los instrumentos aplicados.....	30
2.1 El componente laboral en la formación del jurista en Cuba.....	31
2.1.1 La práctica laboral del estudiante de derecho.....	32
2.1.2 Importancia de la administración educacional del componente laboral en la formación del estudiante de Derecho.....	33
2.2 Caracterización del EJ en los Planes de Estudio de la carrera de Derecho.....	35
2.3 Acercamiento a la administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.....	38
2.3.1 Carácter sistémico de la administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.....	39
2.3.2 Principios administrativos aplicados a la administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.....	39

2.3.3 Funciones administrativas aplicadas a la administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.....	40
2.4 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados a los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	41
Conclusiones.....	47
Capítulo 3. Propuesta de guía de administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. procedimiento.	49
3.1 Guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	49
3.2 Procedimiento para ejecutar la guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	52
3.2.1 Acciones que incluye la planificación del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	52
3.2.1.1 Redacción de los objetivos generales del EJ de los estudiantes de Derecho en la Universidad de Cienfuegos.....	53
3.2.1.2 Objetivos específicos.....	54
3.2.1.3 Tareas para el cumplimiento de los objetivos.....	55
3.2.1.4 Valoración de los recursos materiales disponibles.	55
3.2.2 Acciones que incluye la organización del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	56
3.2.3 Acciones que incluye el mando del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	61
3.2.3.1 Comunicación del EJ.	61
3.2.3.2 Motivación del EJ.....	63
3.2.4 Acciones que incluye el control del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.	66
3.2.4.1 Tipos de control.	66
3.2.4.2 Instancias que ejercen el control.	68
3.2.4.3 Sistema de evaluación.....	68
Conclusiones.....	70
CONCLUSIONES GENERALES.....	71
RECOMENDACIONES.....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	73
ANEXOS.....	79

Anexo 1. Relación de juristas con categoría docente y científica.....	79
Anexo 2 Encuesta a profesores de Derecho.	80
Anexo 3 Encuesta a estudiantes de la carrera de Derecho.....	82
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	84

INTRODUCCIÓN.

Desde la aparición del hombre sobre la tierra, la necesidad de subsistencia lo impulsa a desarrollar actividades que, en muchos casos, tienen un carácter colectivo y necesitan formas elementales de organización. En la obra *El Capital* Marx señala: "Todo trabajo directamente social o colectivo en gran escala, requiere en mayor o menor medida, una dirección que establezca un enlace armónico entre las diversas actividades individuales y ejecute las funciones generales que brotan de los movimientos del organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales. Un violinista se dirige el mismo, pero una orquesta necesita un director." (Marx, 1973, pág. 286).

Sin embargo, el hombre primitivo no es capaz de realizar generalizaciones abstractas desarrolladas, como para transformar sus experiencias prácticas en conceptos y principios administrativos. La aparición de la propiedad privada, la división de la sociedad en clases y el intercambio de productos, crean necesidades administrativas nuevas. La creación de órganos de dominación como el Estado y el ejército, requieren el desarrollo del pensamiento administrativo. Las condiciones que se crean a partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII propician la aparición de la administración como esfera relativamente independiente de la actividad del hombre y el surgimiento de distintos conceptos, principios y teorías administrativas.

El proceso administrativo adquiere un perfil definitivo en los finales del siglo XIX y principios del siglo XX. A partir de su desarrollo, se observa que la administración además de ser un problema empresarial tenía que ver con los esfuerzos humanos que unen en una organización a personas de diversos conocimientos y habilidades. La misma se aplica a hospitales, iglesias, organizaciones de arte, agencias de servicio social de todo tipo, universidades, entre otros (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 6).

En el caso específico de las universidades, surge la necesidad de una administración universitaria. En ese sentido, las funciones generales del proceso administrativo como planificación, organización, mando y control, se integran a la academia. El diseño, realización, y evaluación curricular comienza a verse como hechos psicopedagógicos o sociológicos y como hechos administrativos. Lo mismo sucede con los procesos que conducen a la generación de nuevos conocimientos y con el desarrollo de actividades docentes y curriculares (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 7).

La necesidad de cambio que exige el momento actual en la universidad requiere la implementación y perfección de un modelo de gestión educativa del proceso de enseñanza aprendizaje. El término gestión, semánticamente, es la administración, orientación o conducción de un quehacer, de un área del ser humano o de un sistema teórico administrativo. Técnicamente, es el conjunto de operaciones y actividades de conducción de los recursos (medios) para lograr los propósitos establecidos (fines) (Restrepo González, El concepto de gestión, 2010, pág. 2).

En el área de la educación, la gestión educativa se entiende como el conjunto de operaciones, actividades y criterios de conducción del proceso docente-educativo. Una buena gestión

educativa demanda realizar durante todo el proceso, las acciones que son necesarias para lograr los objetivos educativos (Mora, 1999, pág. 3). Es una disciplina que data de los años 80 en América Latina y busca aplicar los principios, técnicas y métodos generales de la administración al campo específico de la educación. Su objeto es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación (Casassus, 2000, pág. 2) y comprende la vertiente académica y la administración educacional.

Mundialmente, la administración educacional se abre paso en la constante actualización de los educandos en los avances de la pedagogía, la didáctica y la administración de los procesos¹ que en ella se desarrollan (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 44). El profesor además de adquirir una preparación profesional, científica y didáctica, necesita aprender a proyectar la administración de los procesos universitarios que se desarrollan al interior de las universidades para garantizar la calidad de los mismos (Tunnermann Bernheim, 2008, pág. 6).

A pesar de los avances de la administración educacional en Cuba, plantea Carlos Álvarez de Zayas (Álvarez de Zayas, La escuela para la vida, 1998, pág. 12) que en los últimos tiempos se constata un conjunto de deficiencias e insuficiencias que determinan cierto nivel de ineficacia en el proceso docente-educativo. Los criterios generalizadores a los que el autor arriba a partir de la observación del proceso docente-educativo, le permiten llegar a la conclusión que los problemas se manifiestan en: la administración del proceso docente-educativo; la integración del proceso docente-educativo con el proceso productivo y la formación del educando a partir del proceso docente.

En la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos se presentan deficiencias con la vinculación del componente teórico y el componente práctico, motivadas, entre otros aspectos, por una incorrecta administración educacional de las asignaturas curriculares. Por tales motivos, y con el propósito de alcanzar la formación teórica práctica del estudiante, se introduce en el Plan de Estudio C perfeccionado² de la carrera de Derecho la práctica laboral³ en cada año académico.

Durante los últimos 30 años, la práctica laboral atraviesa por diferentes etapas, en correspondencia con el nivel de desarrollo alcanzado por las Facultades de Derecho, Departamentos de Derecho e instituciones del sector jurídico. En la década de los noventa, entra en vigor un nuevo diseño curricular, el Plan de Estudio D, que incorpora la Disciplina Principal Integradora como vía para articular y formalizar el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales necesarias para cada asignatura.

¹Los procesos que se desarrollan en la universidad son: proceso docente-educativo, proceso investigativo y proceso extensionista.

²Modelo académico encaminado a brindar un alto contenido científico a los estudiantes de Derecho concebido bajo el principio de "enseñar derecho y no sólo legislación".

³El artículo 114 de la Resolución 210 de 2007, Reglamento del trabajo docente y metodológico del MES; establece que la práctica laboral es entendida como la forma organizativa que propicia un adecuado dominio de los modos de actuación que caracterizan la actividad profesional y, a la vez, al desarrollo de los valores que aseguran la formación de un profesional integral, apto para su desempeño futuro en la Sociedad.

Se modifica además, la antigua práctica laboral en la asignatura Ejercicio Jurídico (EJ)⁴ organizada a lo largo de los cinco años de la carrera con el objetivo de lograr la adecuada integración de la actividad práctica con el resto de los componentes docentes⁵ del proceso formativo del estudiante. El Plan de Estudio D ofrece autonomía a las Instituciones de Educación Superior para diseñar su EJ sobre la base de las características propias de cada territorio.

Con independencia de que existen universidades como la de Sancti Spíritus, Pinar del Río y Holguín y centros como el Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, el Instituto Superior Pedagógico y el Centro de Pedagogía Universitaria y Didáctica para la enseñanza del Derecho; quienes trabajan por perfeccionar la vinculación del componente práctico con el académico, todavía no se logra la coherencia y el enfoque sistémico requerido en su administración educacional.

Situación problemática.

En la Universidad de Cienfuegos, los resultados de los instrumentos aplicados en años anteriores a estudiantes, profesores y juristas del territorio, los informes de las visitas del Comité Central del Partido Comunista de Cuba (PCC) a la carrera de Derecho y los resultados de la encuesta de formación del profesional, muestran que a pesar del esfuerzo realizado, no se logra el funcionamiento exitoso de la asignatura EJ. Existe una situación compleja y no definida para la planificación, organización, mando y control del mismo, es decir, para la administración educacional que demanda la actividad.

Las instituciones jurídicas donde son ubicados los estudiantes, están incapacitados para asimilar la cantidad creciente de los mismos y mantener la ejecución, motivación, calidad y control de la actividad realizada. Se evidencia un divorcio relativo entre la universidad y los organismos del sector jurídico como parte de un ejercicio integrador y complementario.

Durante el desarrollo del EJ no se diseñan acciones en función de la preparación del estudiante en cuestiones jurídicas de menor envergadura pero necesarias e importantes para su formación profesional. No se establece con claridad las tareas para lograr las metas a alcanzar lo que provoca falta de motivación del estudiante y el reclamo incesante de los organismos implicados, en aras de concebir una fórmula que permita el desarrollo exitoso de la actividad.

Existe inadecuada selección del personal que ejerce como tutor y poca experiencia de ellos en aspectos metodológicos, pedagógicos y de formación académica. Consta un incorrecto control por parte de la universidad e instituciones jurídicas involucradas; no se definen las vías de comunicación de la información, y las funciones de la administración educacional⁶ son frecuentemente desconocidas e ignoradas.

Por tales motivos, resulta necesario trabajar en la administración educacional de los EJ y concentrar los esfuerzos en la categoría "saber hacer", para que los estudiantes aprovechen el

⁴Asignatura organizada a lo largo de los cinco años de la carrera de Derecho e introducida en el Plan de Estudio D.

⁵Componente curricular y componente investigativo.

⁶Se entiende por funciones de la gestión administrativa educacional la planificación, organización, mando y control, funciones propias de la administración que son aplicadas a la gestión educativa.

tiempo de permanencia en las entidades laborales en aprender a confeccionar instrumentos jurídicos y a ejecutar acciones propias del ejercicio profesional.

En atención a lo antes expuesto se identifica como:

Objeto de estudio.

La administración educacional.

Campo de acción.

El Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos durante los años 2010 a 2013.

Problema científico.

¿Cómo puede concebirse la administración educacional de la asignatura Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos?

Objetivo General.

Proponer la forma en que se concibe la administración educacional de la asignatura Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

Objetivos específicos.

- Fundamentar el surgimiento, concepto de la administración y la aplicación de los principios y funciones administrativas a actividades no empresariales.
- Argumentar la gestión educativa y el enfoque de la administración educacional en las actividades docentes de las Instituciones de la Educación Superior en Cuba.
- Analizar los resultados de los instrumentos aplicados en la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.
- Elaborar una guía de administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos y el procedimiento para ejecutar la misma.

Hipótesis:

La administración educacional de la asignatura Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos se concibe al aplicar de forma satisfactoria las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control a la misma.

Variables:

- Gestión educativa: se enmarca en el proceso de desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece.
- Administración educacional: es el conjunto de actividades interrelacionadas y encaminada a coordinar los distintos recursos con los que se cuenta, sean materiales, financieros, tecnológicos y académicos dentro de una institución educativa.
- Funciones de administración: actos que realizan los sujetos de acuerdo a las facultades y atribuciones que le son otorgadas y mediante los cuales pueden alcanzar los objetivos. Las funciones administrativas son: planificación, organización, mando y control.
- Ejercicio Jurídico: asignatura organizada a lo largo de los cinco años de la carrera e introducida en el Plan de Estudio C perfeccionado y Plan de Estudio D de los estudiantes de Derecho.

Métodos:

Del nivel teórico:

- Enfoque de Sistema: permite conocer el basamento teórico conceptual de la administración, las funciones administrativas, la gestión educativa, la administración educativa y la incorporación del Ejercicio Jurídico como asignatura dentro del currículo docente de la carrera de Derecho.
- Exegético-analítico: permite conocer el sentido y alcance de las normas jurídicas al analizar la correspondencia entre las mismas y la realidad existente para determinar los posibles cambios en el Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
- Histórico-Lógico: permite identificar las diferentes etapas por las que ha transitado el Ejercicio Jurídico para ampliar el horizonte de conocimiento, elevándose el nivel de crítica y las posibilidades de encontrar diversas fórmulas y soluciones al tema. El método histórico-lógico contribuye a analizar la evolución de la administración, la gestión educativa, la administración educativa y las funciones administrativas.

Del nivel empírico.

- Revisión bibliográfica: permite el estudio de la literatura especializada nacional y extranjera que posibilita un análisis doctrinal sobre el tema para sistematizar y enriquecer la información científica.
- Revisión de documentos: posibilita el análisis de documentos de interés que sustentan la investigación. Ejemplo: Planes de Estudio de la carrera de Derecho, Resoluciones Ministeriales, Informes presentados ante la UNESCO, etc.
- Encuesta: permite obtener informaciones importantes para corroborar los resultados de la investigación. La encuesta está dirigida a estudiantes, profesores vinculados con la ejecución del Ejercicio Jurídico y juristas del territorio.

Los datos obtenidos en las encuestas se procesan mediante el programa estadístico SPSS.

Estructura de la investigación.

La investigación se encuentra estructurada en tres capítulos. El Capítulo I constituye el referente teórico sobre la administración, la gestión educativa y la administración educativa. Consta de cinco epígrafes.

- Epígrafe 1.1 Surgimiento de la administración y su concepto.
- Epígrafe 1.2 Principios administrativos. Su aplicación a actividades con objetivos definidos. El ciclo administrativo.
- Epígrafe 1.3 Funciones administrativas que conforman el ciclo de dirección.
- Epígrafe 1.4 Administración, gestión o ambos.
- Epígrafe 1.5 Gestión educativa. Surgimiento de la gestión educativa en las Instituciones de Educación Superior. La administración educativa.

El Capítulo II se refiere al componente laboral en la formación del jurista. Caracterización del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. Resultados de los instrumentos aplicados. Consta de cuatro epígrafes.

- Epígrafe 2.1 El componente laboral en la formación del jurista en Cuba.

- Epígrafe 2.2 Caracterización del Ejercicio Jurídico en los Planes de Estudio del estudiante de Derecho.
- Epígrafe 2.3 Acercamiento a la administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.
- Epígrafe 2.4 Análisis de los instrumentos aplicados a los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

En el Capítulo III se propone una guía de administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos y el procedimiento para ejecutar la misma. Consta de dos epígrafes.

- Epígrafe 3.1 Guía de administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.
- Epígrafe 3.2 Procedimiento para ejecutar la guía de administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

Aportes y novedad.

La propuesta de guía de administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos y el procedimiento para ejecutar la misma garantizan la uniformidad de la concepción de la asignatura para cada año. La administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos tiene un carácter racional y se encamina al logro de objetivos definidos. Con tal fin se requiere tener conciencia de las necesidades del estudiante y de las entidades del sector jurídico en las que son ubicados; así como la valoración de la posibilidad de cumplirlas.

La guía permite conocer los recursos humanos y materiales de que disponen las instituciones y la universidad, así como ordenar y armonizar los mismos en función de las exigencias del territorio. La correcta organización del Ejercicio Jurídico asegura condiciones organizativas para el cumplimiento de habilidades en el estudiante y la racionalidad, interconexión, continuidad y ritmicidad de la administración educacional. La asignatura Ejercicio Jurídico provee a los estudiantes de habilidades prácticas para transitar con éxito sus primeros pasos en la vida profesional, tiene que ser visto como el reflejo de la formación teórica y científica del estudiante, y nunca como sustituto pedestre de esa formación.

1

*Referentes teóricos sobre administración,
gestión educativa y administración
educacional.*

- Surgimiento y concepto de la administración.
- Principios administrativos.
- Funciones administrativas.
- Gestión educativa.
- Administración educacional.

CAPÍTULO 1: REFERENTES TEÓRICOS SOBRE ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN EDUCATIVA Y ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL.

1.1 Acercamiento al surgimiento de la administración y su concepto.

La palabra administración proviene del latín “*ad*” y “*ministrare*”, donde *ad* significa al y *ministrare* significa servicio de, o sea, cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona o prestación de un servicio a otro. La primera definición de administración se elabora en el año 5000 a.C. por los sumerios, quienes son la primera civilización conocida que registra las operaciones comerciales. Años más tarde, los egipcios fueron pioneros en lo que respecta a la descentralización del mando y las actividades. En el imperio japonés el comandante Sun Tsu reconoce en su obra “El Arte de la Guerra” la necesidad de planear, dirigir y controlar, lo que constituye premisa importante hasta los días actuales (Bupo, Gattás, Mauri, Peman, Rossi, & Sanz, 2009).

En la antigua Roma, aunque los escritos sobre administración están incompletos, se destaca que mediante el uso del principio piramidal y la delegación de autoridad, la ciudad llega a ser un imperio con una organización y eficiencia que nunca antes se habían conocido (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 6). A ello se deben los términos gestión, dirección y administración, que tan confusos resultan hoy en día y que se analizan con posterioridad.

Las condiciones que se crean a partir de la Revolución Industrial del siglo XVIII, propician la aparición de la administración como esfera independiente de la actividad del hombre. El surgimiento de distintos conceptos, principios y teorías sobre el proceso administrativo adquiere un perfil definitivo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. Al final de la II Guerra Mundial casi todo el mundo concientizaba el fenómeno de la administración que surge como un tipo de trabajo digno de reconocer.

En los últimos 150 años la administración logra un impacto sustancial en el mundo de la producción a través de la inserción efectiva del conocimiento en los procesos laborales, por su capacidad para coordinar el trabajo de personas, con diferentes habilidades y conocimientos para llevar a cabo tareas comunes (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 7). La nueva visión de la administración favorece al desarrollo de las Teorías Administrativas. Los orígenes más identificables se encuentran en los pronunciamientos de la Administración Científica.⁷ La cuestión de cómo organizar el trabajo, es vista como un problema técnico cuya solución se obtiene al seguir los cánones de la ciencia, al aplicar criterios de eficiencia y al ofrecer una paga justa.

En los años 20 se cuestiona la Teoría de la Administración Científica y se proclama la importancia del factor humano. La nueva doctrina de las Relaciones Humanas⁸ se fundamenta en el

⁷Los principios básicos de la teoría fueron: 1. Creencia inmovible de la utilidad y moralidad del razonamiento científico, 2. Axioma de que las personas son primeramente racionales y 3. Suposición de que todas las personas ven su trabajo como un entorno económico.

⁸En oposición directa al racionalismo e individualismo de la administración de personas, los seguidores de las relaciones humanas, argumentan que los trabajadores eran primeramente seres sociales, orientados por las necesidades de participación y aceptación y que la base de la productividad era la cohesión del colectivo.

nacimiento de la administración de personas. Su fundador más reconocido es Elton Mayo (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 9). El avance de la matemática aplicada y la cibernética, propicia una vuelta al racionalismo, aunque en una nueva dimensión, al racionalismo sistémico. Sus fundamentos se centran en la investigación de operaciones y la Teoría Organizacional.

En la década de los años 60 aparece la Teoría de la Contingencia y sacude los criterios básicos de las Relaciones Humanas al proclamar que la idoneidad de la estructura organizativa depende de las especificidades de su entorno y tecnología (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 8). Con el crecimiento de la economía de servicios, surge mayor número de profesionales cuyas ocupaciones son más especializadas y con menos posibilidad de control que las ocupaciones tradicionales ofreciendo una nueva aproximación de la teoría administrativa: la Cultura Organizacional. Un principio básico del enfoque cultural es la búsqueda del compromiso de los trabajadores a través de la vinculación de su propio bienestar con el bienestar de la entidad.⁹

Aunque el desarrollo de la Teoría Administrativa se muestre como un movimiento pendular, lo cierto es que muchos conocimientos y prácticas se consolidan y otros son la base de nuevos enfoques y aproximaciones que dan lugar al desarrollo del conocimiento en la esfera administrativa (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 9). La importancia del conocimiento para la ciencia de la administración; así como los antecedentes referidos, sumados a una enormidad de experiencias y postulados, constituyen la base de la que partieron algunos de los pensadores clásicos de la administración¹⁰ para desarrollar su trabajo y ofrecer una aproximación de lo que sería la administración. Es lógico que la administración, como actividad, se defina de varias formas distintas en dependencia de las escuelas administrativas, e incluso, de cada uno de sus representantes.

1.1.1 Concepto de administración.

Las situaciones en la administración son muy diversificadas impidiendo que existan dos actividades iguales. Cada una tiene sus objetivos, su campo de actividad, sus directivos y su personal, sus problemas internos y externos, sus recursos financieros, su tecnología, sus recursos básicos, su ideología, su política y un sin número de otros factores que las diferencian. La administración, se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 3). Su objetivo es lograr la productividad enfocada a obtener fines o resultados.

Para James A. y Stoner la administración "es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos" (Stoner J. ,

⁹A diferencia de la teoría de las relaciones humanas el compromiso de los trabajadores no debía implicar la pérdida del individualismo y la autonomía.

¹⁰Algunos de los pensadores clásicos de la administración son: Stoner, Sverdlik, Weihrich, Koontz y Chiavenato.

2007, pág. 4). Según Heinz Wehrich la administración es vista como “el proceso de influir en los seres humanos para que contribuyan a los propósitos organizacionales. Consiste en liderazgo, comunicación y motivación.” (Wehrich, pág. 259). Para Idalberto Chiavenato “la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, sea lucrativa o no lucrativa. La misma trata del planteamiento de la organización, (estructuración) de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurren dentro de una organización.” (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 12)

Si se interpretan las definiciones anteriores se puede concluir que entre ellas existen aspectos comunes. A saber:

- Es un proceso: constituye una serie, un conjunto de pasos encaminados a un fin determinado (Levis Vázquez, 2004, pág. 4). Es una forma sistemática de hacer las cosas (Colectivo de autores, pág. 7).
- Enfoque funcional: presenta a la administración como la actividad de planear, organizar, dirigir y controlar. Es reconocido como la forma más adecuada para el estudio y comprensión del trabajo de dirección.
- Existencia de objetivos.
- Jerarquía: se organiza a través de estructuras.
- Eficiencia de la actividad: entendida como el uso racional de los recursos materiales y financieros (Levis Vázquez, 2004, pág. 4).
- Eficacia: capacidad de escoger los objetivos apropiados (Levis Vázquez, 2004, pág. 4).
- Hacer a través de otros.
- Coordinación de recursos.

Al analizar los aspectos expuestos la autora de la presente investigación considera a la administración como el proceso que se encamina a alcanzar los objetivos con un uso racional de los recursos materiales y humanos, mediante la planificación, organización, mando y control. Administrar implica orientar, influir y motivar para que se realicen tareas esenciales donde juega un papel fundamental el factor tiempo.

El concepto de administración que se ofrece no se limita a la empresa o a una institución, sino que se aplica a todo grupo humano que de alguna forma está organizado para el logro de una meta. La administración busca siempre un fin eminentemente práctico: obtener resultados. El conjunto de sus principios, reglas e instrumentos auxiliares se orientan a obtenerlos.

En los momentos actuales, la administración está al servicio de la sociedad, haciéndola más productiva para el cumplimiento de sus objetivos. El mundo de hoy es muy complejo, todas las actividades son planificadas, coordinadas, dirigidas, controladas y ejecutadas por personas mediante la utilización de recursos humanos y materiales. Administrar dichos recursos es siempre una necesidad natural, obvia y latente del ser humano.

1.1.2 Características de la administración.

La administración posee características inherentes que la diferencian de otras disciplinas y tiene un carácter universal al existir en cualquier grupo social, posee valor instrumental dado que su

finalidad es eminentemente práctica y resulta ser un medio para obtener un fin y no un fin en sí misma (Hernández Rodríguez, 1994, pág. 2). La administración es una ciencia compuesta por principios y técnicas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible alcanzar (Arias Gago, 2004).

Al analizar los criterios antes referidos resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre y en el cumplimiento de sus metas. Por ello, se considera necesario mencionar las características más relevantes que fundamentan la importancia de la administración y su aplicación a cualquier actividad que se encuentre encaminada al cumplimiento de objetivos establecidos (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2000, pág. 21).

- **Universalidad:** El fenómeno administrativo surge donde quiera que exista un organismo social, debido a la existencia de la coordinación sistémica de medios y es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos mediante la planificación, organización, mando y control. La administración es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier actividad.
- **Especificidad:** El fenómeno administrativo es específico y distinto a cualquier otro al poseer características propias que no permiten confundirlo con otras ciencias o técnicas.
- **Simplificación del trabajo:** Simplifica el trabajo y el cumplimiento de los objetivos trazados para realizar cualquier actividad al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- **Productividad y eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier actividad está en relación directa con la aplicación de una buena administración encaminada al logro de objetivos preestablecidos.
- **Flexibilidad:** Los principios y funciones administrativas se adaptan a cualquier actividad con objetivos definidos.

La administración es afín a todas aquellas ciencias o técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo y el cumplimiento de objetivos (Ayala Villegas, 2006). La rigidez en la administración es inoperante, mientras sus conceptos, teorías y principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social (Hernández Rodríguez, 1994, pág. 2).

1.2 Principios administrativos. Su aplicación a actividades con objetivos definidos.

En la administración, existe cierto número de principios que están interrelacionados, tienen un valor de predicción y constituyen verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables (Koontz & Wehrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 8). Los principios administrativos se aplican considerando las condiciones sociales, políticas, económicas, ambientales y materiales que prevalecen en determinada situación (Reyes Ponce, Principios de la administración, 1979, pág. 7).

Varios autores¹¹ abordan el tema referente a los principios básicos de la administración. Henry Fayol, se conoce como el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y establece en su libro "Administración Industrial y Gerencial" los catorce principios de la administración. Por lo interesante que resulta la evidencia de los mismos en actividades con objetivos definidos se comentan a continuación:

- Racionalidad económica: es uno de los principios más relevantes dentro del campo de la administración. En él se establece una relación entre los resultados y los gastos de la actividad, pues con un gasto dado de trabajo se obtiene un grado máximo de resultado. En cualquier actividad los objetivos propuestos se cumplen con el menor uso de recursos materiales, financieros y humanos disponibles.
- Orientación a objetivos: todos los elementos (personas, medios, materiales etc.), relaciones (sistema de comunicación e información) y propiedades (calificación y calidad de las personas) se encaminan al cumplimiento de los objetivos previamente establecidos para la actividad de que se trate.
- Unidad entre la dirección y la información: toda actividad que se dirige necesita de un proceso de comunicación para socializar la información. Mediante una correcta comunicación, se logra una interrelación armónica entre los responsables de la actividad y se contribuye a una mejor planificación, organización, mando y control de la misma.
- Unidad de mando y unidad de dirección: cualquier actividad requiere que las orientaciones provengan de una o varias personas capaces de dirigir a un colectivo y orientar las tareas para el logro de los objetivos establecidos.
- Autoridad y responsabilidad: es la capacidad de emitir orientaciones y esperar obediencia de los demás para generar responsabilidad. Las orientaciones sobre las actividades se dirigen a lograr la motivación de los involucrados y el aumento de la responsabilidad por las tareas que realizan.
- Disciplina: en la realización de cualquier actividad, sea docente, militar, empresarial, entre otras, la disciplina depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación y un correcto comportamiento.
- Remuneración personal: se logra al obtener una satisfacción propia por los resultados de la actividad que se desempeña.
- Equidad: presupone la justicia que reina para lograr la lealtad del personal.
- Espíritu de equipo: se alcanza si todos trabajan con gusto y como si fueran un equipo en el logro de los objetivos propuestos.
- Balance: la administración de las actividades se ejecuta de manera que se alcance un balance óptimo entre factores que generalmente se oponen. Se requiere tener en cuenta la estabilidad de lo que se dirige, su flexibilidad, su capacidad para cambiar y las condiciones externas e internas que ofrece el entorno.
- Proceso científico-técnico: la calidad de la actividad sólo puede lograrse mediante las técnicas y los métodos del progreso científico técnico.

¹¹Algunos de los autores que se han referido a los principios administrativos son: Koontz, Heinz Weihrich y Henry Fayol.

- Integración: con independencia de la complejidad de la actividad dirigida, la dirección garantiza el tratamiento integral de la misma, de manera que funcione como un todo.

No cabe duda de que los principios administrativos relacionados, se aplican a actividades con objetivos definidos y evidencian que el proceso administrativo está presente en instituciones de carácter educacional. Indistintamente se asevera que la administración constituye un proceso o ciclo en el que todas sus funciones se encuentran interrelacionadas, por lo que resulta necesario definir las que se aplican a actividades con objetivos determinados.

1.3 Funciones de administración.

La administración se conoce como el espacio donde tiene lugar un conjunto de acciones u operaciones comunes con independencia de las especificidades del objeto administrado. Al conjunto de operaciones y a la secuencia en que son realizadas, es lo que se denomina proceso administrativo (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 27).

El proceso administrativo se entiende como el conjunto de operaciones directivas básicas, comunes a cualquier organización o actividad que incluye la planificación, es decir, la determinación de objetivos y los medios y las tareas que son necesarias para lograrlos; la organización, que implica la adecuada combinación de los medios (humanos y materiales) y el tiempo para lograr la ejecución de las tareas planificadas; la regulación, dirección o mando, que está dada por la necesidad de dinamizar el sistema y; el control, o sea, la determinación del nivel de cumplimiento de lo planificado (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 27).

La administración se considera un proceso donde sus funciones administrativas¹² están estrechamente vinculadas (Gutiérrez Dueñas, 2010). Cuando se llega al punto de control, se evidencia la necesidad de planificar nuevas acciones que se organizan, regulan y controlan, de ahí que el proceso se denomine, ciclo administrativo o ciclo de dirección.

Las funciones administrativas que conforman el ciclo de dirección, son definidas por los clásicos de la administración desde épocas tempranas. Henry Fayol las identifica como: planear (visualizar el futuro y trazar el programa de acción), organizar (construir), dirigir (guiar y orientar al personal), coordinar (ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos) y controlar (verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas) (García, 2010).

Según el libro "Administración una perspectiva global" de los autores Harold Koontz y Heinz Wehrich, criterio con el que se coincide, las funciones administrativas son: planificar, organizar, ejecutar y controlar. Las mismas son aplicables a actividades con objetivos definidos lo que implica la coordinación y dirección del uso de recursos para lograr el cumplimiento de dichos objetivos.

El número y nombre de las funciones administrativas varían según los autores. Su importancia radica en que en ellas se comprenden los actos esencialmente administrativos y la manera de ordenarlos permite de modo fácil y práctico su aplicación. Las funciones referidas se distinguen en cualquiera esfera social, pues para administrar actividades se necesita planificar, organizar el cumplimiento de lo planificado, regular su marcha y controlar los resultados. Cada una de

¹²Funciones administrativas: planificación, organización, mando y control.

ellas tiene carácter específico y pueden existir de forma independiente pero, por su esencia, todas están estrechamente relacionadas y se compenetran unas con otras.

No han surgido nuevas ideas, técnicas o resultados de investigación que no se puedan ubicar fácilmente en las funciones de planificación, organización, mando y control (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 10). El éxito que tiene cualquier actividad al alcanzar sus objetivos depende en gran medida de cómo se cumpla la secuencia del proceso administrativo. Las funciones administrativas son una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo.

1.3.1 La planificación como función administrativa.

Un común denominador de todos los individuos es que establecen metas identificables, realistas pero retadoras y luego formulan tareas para alcanzarlas. Si no se busca un propósito o resultado final, no hay justificación para la planificación administrativa. El filósofo romano Séneca expresó en su tiempo: “Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable” (Aguilar, 2009, pág. 2). Con las palabras anteriores, se puede razonar la necesidad de la planificación.

Etimológicamente, la palabra planificación indica fijar planos para orientar la acción. Por eso, se entiende como la función administrativa dirigida a establecer objetivos, precisar tareas, definir el curso de las acciones en un tiempo determinado y asignar recursos (humanos, materiales y financieros) (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1994, pág. 11). Para planificar se tienen en cuenta las oportunidades y debilidades del entorno.

La función de planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración es entendida de forma similar. Para George Terry “la planificación implica seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias y alcanzar los objetivos” (Terry, 1986, pág. 48). Mientras para Idalberto Chiavenato “La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de cualquier actividad” (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 1999, pág. 6).

Al seguirse la línea de pensamiento, y a los efectos de la presente investigación, la autora considera a la planificación como la función administrativa que sirve de base para las demás funciones. Mediante ella se determinan los objetivos que hay que cumplir y las tareas para alcanzarlos. La planificación indica hacia dónde se pretende llegar, qué hacer, cómo, cuándo y en qué orden se realiza.

Las características de la planificación radican en los siguientes aspectos (Carreto, 2011, pág. 4):

- Construye el modelo futuro de funcionamiento del objeto de dirección.
- Anticipa en mayor medida las diferencias, desajustes, factores negativos, elementos fortuitos y condiciones cambiantes que puedan presentarse en el futuro durante el desarrollo de la actividad.
- Orienta el trabajo actual de la manera más apropiada para la conducción del trabajo futuro.
- Integra todos los subsistemas y grupos de tareas hacia el cumplimiento de los objetivos.

- Sirve de base para la medición y evaluación de los resultados alcanzados.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de recursos y tiempo.
- Busca racionalidad en la toma de decisiones al establecer esquemas para el futuro.
- Sirve como medio orientador del proceso decisorio para disminuir la incertidumbre inherente a cualquier toma de decisiones.
- Es una actividad continua, un reajuste permanente entre medios, actividades y fines.
- Es una técnica de asignación de recursos. Tiene por fin la definición, dimensionamiento y asignación de los recursos humanos y no humanos.
- Permite condiciones de evaluación para establecer una nueva planificación.
- Se encuentra ligada a las funciones de organización, mando y control sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento.

Lo anterior, evidencia que la planificación es uno de los medios de los que se dispone para obtener buenos resultados. La función anterior propone realizaciones concretas, audaces pero posibles dentro de los marcos establecidos. En esencia, se refiere a la facultad de prever y de visualizar hacia delante, establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se ejecuta la actividad y enfatizar en la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores para desempeñarla.

1.3.2 La organización como función administrativa.

El ser humano es consciente de que el cumplimiento de los objetivos sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de los recursos con que cuenta. Las personas que trabajan en grupos, para alcanzar alguna meta, necesitan tener papeles que desempeñar. El concepto de "papel" implica que lo que hacen las personas tiene propósitos y objetivos bien definidos y cuentan con la autoridad, las herramientas y la información necesaria para cumplir con la tarea (Koontz & Wehrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 9)

Varios son los autores que definen la función administrativa de organización. Agustín Reyes Ponce plantea que la organización es la coordinación de los elementos materiales y humanos con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos (Reyes Ponce, Administración de empresas. Teoría y práctica, pág. 32). Mientras Harold Koontz define que organizar es agrupar las actividades para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo una persona con autoridad necesaria para supervisar y coordinar en sentido vertical y horizontal toda la estructura (Koontz & Wehrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 11).

La función de organización pasa por un gran número de referentes y alcanza un nivel de conceptualización a inicios del siglo XX con los trabajos de Taylor y Fayol, que marcan la aplicación de la función en las organizaciones modernas (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 28). Sin embargo, en la segunda mitad del siglo XX, parece que la función pierde relevancia. Lo ocurrido se atribuye a excesos en su aplicación que condujeron a situaciones de rigidez organizacional o al desplazamiento del interés de la teoría y la práctica administrativa a otras funciones con insuficiencia en su desarrollo, como el caso de la planificación.

En los últimos años, ocurre un regreso a la consideración de la organización. David Ulrich, representante clásico de la teoría organizacional señala en 1997: "Usted puede estar defendiendo su visión, intento y destino, pero si usted no puede crear la organización para alcanzar esas estrategias, no llegará allí" (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 28).

Al seguir los criterios anteriores y a los fines de la investigación, la autora considera que la función de organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos involucrados; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. La organización es la parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que desempeñan las personas y se dirige a ordenar y armonizar los recursos humanos, materiales y financieros que se disponen para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Como función básica del siglo administrativo surge con la propia integración del ser humano a los colectivos sociales, con el fin de alcanzar determinados objetivos.

El propósito de la organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Aunque la organización defina las tareas a realizar, los papeles asignados se tienen que diseñar a la luz de las capacidades y motivaciones de las personas disponibles. La misma se refiere a la forma en que las actividades se dividen, organizan y coordinan, de modo que para alcanzar la realización exitosa de cualquier actividad no puede obviarse su tratamiento.

1.3.3 Función administrativa de mando.

La función de mando surge desde que se conforman las primeras colectividades humanas para alcanzar metas que no se pueden lograr individualmente. En sus primeros momentos es una actividad de cierta manera empírica y espontánea donde prevalece la experiencia de las personas más viejas y mejor preparadas. Sin embargo, en la actualidad se desarrolla y perfecciona hasta adquirir un carácter científico (Álvarez Llera, 2010).

El mando como función administrativa se considera un punto central e importante de la administración, pero quizás en el que existe mayor número de discrepancias, pues en la doctrina el mando es conocido además por los vocablos: dirección y ejecución.

La función de mando se define por Harold Koontz como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados (Koontz & Wehrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 11). Autores como George Terry e Isaac Guzmán denominan la función con el nombre de ejecución; Agustín Reyes Ponce, Newman Willian y Luther Gulick la identifican con el nombre de dirección; mientras Lyndall Urwich la distingue con el calificativo de mando.

Con independencia de la diversidad de criterios existentes, y a los fines de la presente investigación, se consideran los términos mando, dirección y ejecución sinónimos. Las terminologías utilizadas se refieren a la función administrativa que influye sobre las personas para obtener metas y realizar las actividades planificadas. Se dirige a los aspectos interpersonales de la administración, donde juega un papel primordial la orientación, integración de recursos, supervisión, comunicación, creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio discrecional para tomar decisiones, liderazgo y motivación (Koontz & Wehrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 12).

El factor tiempo es fundamental en la actividad. Se manda tratando de convencer a los demás de que trabajen para lograr lo deseado y surge de los pasos de la planificación y la organización. El mando es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado y se aplican los conocimientos en la toma de decisiones. A diferencia de las demás funciones del proceso administrativo que tratan más bien con relaciones de cómo son las cosas, el mando trata directamente con el capital humano.

La función de mando es vital al convertirse en la esencia y el corazón de todo el proceso administrativo. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de las demás funciones del proceso si no se logra una buena ejecución (Morera Cruz, 2009). La misma pone en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión y conduce a otros para que hagan su mejor esfuerzo. El mando efectivo requiere que se asignen actividades a las personas o realicen las suyas de acuerdo con los objetivos generales, motiva a los implicados, satisface necesidades a través de esfuerzos en el trabajo y comunica con efectividad.

La comunicación.

Los antecedentes de la comunicación como uno de los elementos determinantes de la función de mando se remiten a la etapa de Sócrates y Platón donde lo característico eran las relaciones interpersonales. Los padres de la comunicación, Lazarsfeld y Lewin, junto a Hoyle y Lasswell fueron los teóricos más importantes de la visión socio-psicológica de la comunicación durante decenios. Actualmente psicólogos y pedagogos como Victoria Ojalvo Mitrany, Ana Victoria Castellanos Noda, Oksana Kraftchenko Beoto, Ana María Fernández, Tamara Salazar Fernández, dedican tiempo y esfuerzo al tema de la comunicación (Colectivo de autores, 2009, pág. 32).

La comunicación es una manifestación del sistema de relaciones materiales y espirituales de los hombres en su actividad vital. Es un proceso de interacción e influencia mutua y resulta complejo al relacionarse con el comportamiento individual o colectivo. En las concepciones pedagógicas actuales es frecuente la afirmación de que educación y comunicación son procesos inseparables y que influye entre otros aspectos sobre la motivación (Moreno Basurto, 2004, pág. 7).

Cualquier hecho educativo requiere mediciones comunicativas y no hay situación comunicativa que no tenga una influencia educativa (Colectivo de autores, 2009, pág. 34). Comunicar es un proceso de intercambio mutuo de información entre dos o más personas a través de la palabra, la escritura, los símbolos, entre otros, donde se trata de compartir ciertos significados (Aparici, 2011). No se alcanzan los objetivos propuestos con una correcta comunicación, se requiere además la motivación de todos los factores involucrados en la ejecución de la actividad.

Motivación.

La palabra motivación deriva del latín *motivus*, que significa "causa del movimiento", se encuentra relacionado con voluntad e interés y es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de determinada manera. La misma constituye una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos, que decide en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se dirige la energía (Solana, 1993, pág. 208).

La motivación es un tema genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Alegar que un individuo está motivado es afirmar que realiza cosas con las que espera satisfacer sus aspiraciones e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera (Koontz & Weihrich, Administración una perspectiva global, 1999, pág. 501). Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido es denominado motivación (Stoner & Freeman, Administración, 1996, pág. 484).

A los efectos de la investigación se considera que la motivación es un estado interno donde influyen factores externos que activan, dirigen y mantienen la conducta al influir en el actuar de las personas. La misma engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, es anterior al resultado y representa el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. Ninguna actividad puede triunfar sin el compromiso y esfuerzo de las personas encargadas de su ejecución donde resulta trascendental la motivación del sujeto, la cual surge de la acción recíproca entre el individuo y los factores del entorno, y varía de una persona a otra.

1.3.4 Función administrativa de control.

La función administrativa de control, como el resto de las funciones, se aplica a todas las actividades que poseen objetivos determinados. La misma implica detectar las posibles desviaciones entre el resultado obtenido y el deseado a fin de poder adoptar acciones correctivas que permiten alcanzar las metas deseadas. El control ofrece constante información de la situación real del objetivo para asegurar el estado previsto (Morera Cruz, 2009).

La función de control significa comprobar, actuar sobre las desviaciones, verificar las normas y estándares y restringir su comportamiento. El control comienza en el momento que se definen los objetivos deseados, sobre los cuales se pueden comprobar con posterioridad el desempeño real resultando importante que se comuniquen a los involucrados los objetivos en cuya consecución se encuentran involucrados.

La función que se comenta garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas, por lo que se dice que el control parte del punto donde termina la planificación (Carreto, 2011). No obstante, el control es un concepto más general, pues posibilita el seguimiento de la eficacia de la planificación, organización y mando, permite tomar medidas correctivas cuando se necesitan y aunque representa la cuarta etapa del proceso administrativo por orden de importancia no es la última.

La definición de control que se alude con anterioridad indica lo que se pretende lograr con el control, no lo que realmente es el control. Sin embargo, la definición ofrecida por Robert J. Mockler, criterio con el que se coincide, incluye los elementos esenciales de la función de control. Dicho autor plantea que el control administrativo constituye un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, comparar lo esperado con lo obtenido, adoptar cambios si existen desviaciones y tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos (Colectivo de autores, pág. 638).

Aunque la planificación tiene que preceder al control, lo planificado no se logra por sí solo. Por lo general, las actividades de control se relacionan con la medición del logro y la recogida de información acerca del comportamiento actual de los objetivos. Resulta de especial trascendencia que la información sea precisa, exacta y refleje el comportamiento real de forma fidedigna, para que una vez detectadas las desviaciones se tomen las decisiones al respecto con el menor riesgo de equivocación.

Tradicionalmente se clasifican cuatro tipos básicos de control, a saber: controles anteriores a la acción, controles directivos, controles de selección o de sí/no y controles después de la acción, (Colectivo de autores, pág. 642) los que se explican brevemente a continuación:

- Controles anteriores a la acción: se conocen con el nombre de pre-controles y garantizan que antes de comenzar la actividad se haga un balance de los recursos humanos, materiales y financieros que se necesitan para ejecutar la misma. Su función es evitar que se presenten problemas y no arreglarlos una vez ocurridos.
- Controles directivos: son conocidos como controles de avance o cibernéticos y tienen por objeto descubrir las desviaciones respecto a alguna meta y permitir que se realicen correcciones antes de terminar las actividades. Los controles directivos proporcionan resultados si se obtiene información precisa y oportuna sobre los cambios del ambiente o el avance hacia la meta deseada.
- Controles de selección o de sí/no: representan un proceso de reconocimiento para aprobar aspectos concretos o satisfacer condiciones específicas antes de proseguir con las actividades.
- Controles posteriores a la acción: como su nombre lo indica el control posterior mide los resultados de una acción que concluye y permite establecer las causas de cualquier desviación que se aleja del objetivo. Sus resultados se aplican a actividades futuras similares.

Los controles antes referidos no constituyen alternativas, es decir, ninguno es una opción que excluye a los otros, más bien, unos complementan a otros. En la medida que se obtiene información exacta sobre la marcha de la actividad y más pronto se detectan las desviaciones, más rápido se pueden corregir. El control es necesario ya que a través de él se vigila el avance y se corrigen los errores, se coadyuva al seguimiento de los cambios del entorno y las repercusiones que pueden producir en el avance de cualquier actividad, produce ciclos más rápidos, y facilita la delegación, el trabajo en equipo y la calidad de la actividad.

Del análisis teórico realizado en el presente capítulo, se observa como el fenómeno administrativo, sus funciones y principios se aplican a actividades de cualquier índole. Lo anterior es posible toda vez que se cuente con objetivos concretos definidos y con recursos materiales, financieros y humanos para alcanzarlos. Además, se necesitan las condiciones objetivas para ejecutar las tareas propuestas y los mecanismos de control efectivo para detectar las desviaciones que ocurran entre lo planificado y lo realizado y adoptar las medidas necesarias para cumplir las metas propuestas. Sin embargo, durante años, varios y diversos términos se utilizan para referirse a la actividad de administración considerada sinónimo del vocablo gestión.

1.4 Administración, gestión o ambos.

Por tiempo se argumenta que los vocablos administración y gestión no son sinónimos. Sin embargo, una búsqueda del significado de ambos términos en la actividad de dirección contemporánea, evidencia la existencia de cierta confusión teórica y una polémica en la que aún no se alcanza un consenso general (Ruiz Calleja, Dirección y Gestión Educativa, 2004, pág. 8). Al margen de toda disyuntiva, se considera prudente referir algunas consideraciones al respecto.

La administración surge como disciplina científica en los albores del siglo XX. La misma está presente, de alguna manera, en todas las denominaciones y conceptos que básicamente pretenden en los últimos tiempos expresar concepciones de culturas principalmente empresariales, por lo que resulta un término propio de la empresa.

De manera general, se define como el proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos. La administración orienta y guía sus acciones con el fin de alcanzar los objetivos basado en el conocimiento y la aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye (Ruiz Calleja, Dirección y Gestión Educativa, 2004, pág. 9). La administración constituye en lo fundamental una actividad de tipo social que favorece a la conducción de personas y grupos sociales hacia la consecución de las metas. No se limita a la esfera de la producción y los servicios, se extiende a todas las esferas de la vida social, lo cual incluye por su puesto la educacional.

Por su parte, el vocablo gestión, se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de los sujetos con la actividad que se ejecuta y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas (Rementaria Piñones, 2010). La gestión estrechamente conceptualizada se asimila al manejo cotidiano de recursos materiales, humanos y financieros en el marco de una estructura que distribuye atribuciones y responsabilidades y que define el esquema de la división del trabajo (Martínez Nogueira, 2000, pág. 11).

A pesar de que las concepciones modernas diferencian teóricamente los conceptos de gestión y administración, resulta todavía frecuente encontrar denominaciones que lo establecen como sinónimos o los utilizan en un sentido de complemento. En realidad y desde una perspectiva histórica, el concepto de administración surge desde hace mucho tiempo y es anterior al de gestión.

Rafael de Heredia (Heredia, 1995, pág. 13) se afilia a la similitud de los conceptos pues al analizar el enfoque semántico de los vocablos administración y gestión, plantea que al buscar sus definiciones en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, administración es la acción y efecto de administrar, de gobernar y mandar mediante el ejercicio de la autoridad. De tal forma se concluye que administrar es mandar con autoridad. Al referirse al término gestión plantea que es la acción y efecto de gestionar o la acción o efecto de administrar. Al analizar el enfoque puramente semántico ofrecido por Heredia no se puede establecer con toda

claridad la esencia de las probables diferencias objetivas que pueden existir entre ambos vocablos.

El concepto de administrar, como originalmente se formula desde su surgimiento en la teoría de los clásicos como Taylor y Fayol y otros posteriores como Koontz, O'Donnell y Weihrich, parte de la asignación de determinados recursos para ser empleados en procesos o actividades específicas que implican la existencia de mecanismos de planificación, organización, ejecución y control que garanticen su utilización estrictamente. En la actualidad, el concepto tradicional de administración es insuficiente para reflejar la obtención de la eficiencia y eficacia como condiciones imprescindibles para atender a las actuales condiciones y exigencias institucionales y sociales. Por tales razones y como necesidad contemporánea, surge el término gestión como una concepción más completa y adecuada a las condiciones actuales.

Los intentos por establecer determinadas diferencias entre administrar y gestionar, se perciben hoy. La gestión se encamina a definir la acción, el impacto y el efecto de integración de los procesos de una organización; mientras que administrar consiste en el proceso de diseñar y mantener un ambiente para el funcionamiento de los grupos y alcanzar los objetivos (Nascimento Rodríguez, 2010). Sin embargo, al margen de cualquier polémica e independientemente del alcance, esencia y fundamentos expresados en las definiciones anteriores, se afirma que cualquier actividad llevada a cabo por un administrador o gestor es una actividad de dirección.

En la práctica contemporánea, en la literatura especializada actual y al margen de toda polémica, se acepta que ambos conceptos, aunque no son sinónimos, están vinculados de alguna manera con la posibilidad y capacidad de gobernar, de tener autoridad para mandar y hacerse obedecer en relación con el manejo, la obtención y el empleo de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros, para alcanzar los objetivos sobre criterios de eficiencia y eficacia desde una visión prospectiva (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 9). Lo esencial de los conceptos administración y gestión está en que los dos se refieren al proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar; como plantea Fayol al principio del siglo o Koontz posteriormente (Restrepo González, El concepto y alcance de la gestión tecnológica, 2010).

Además de los puntos de coincidencia referidos, la relación entre los conceptos de administración y gestión se pueden visualizar por los siguientes aspectos:

- Tanto la gestión como la administración tienen que ver con el manejo de recursos materiales y humanos.
- Ambos términos se encuentran dirigidos al logro de objetivos o metas previamente definidas.
- Para tener una buena gestión es necesario tener un buen esquema de administración, o simplemente, la buena administración es fundamental para la buena gestión.
- La administración es vista como soporte de apoyo constante que responde a las necesidades de la gestión.
- La gestión implica planificar, organizar, ejecutar y controlar que son las funciones que caracterizan el ciclo administrativo.

- Debido a la marcada influencia que ejerce la administración sobre la gestión se trasladan las mismas escuelas del pensamiento administrativo a la gestión. Hoy en día existe un consenso general que sostiene que la gestión tiene tres grandes escuelas: la clásica, la de relaciones humanas y las de las ciencias del comportamiento administrativo.

Si se tienen en cuenta los argumentos ofrecidos, y a los fines de la presente investigación, tanto la acción de administrar como la de gestionar se encaminan a alcanzar lo propuesto, ejecutar acciones y hacer uso adecuado de recursos tanto financieros como humanos. Ambos conceptos presuponen la planificación, organización, mando y control de las tareas realizadas para cumplimentar las metas propuestas. En función de ello, se puede considerar que la conducción de toda actividad supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de las tareas a ejecutar y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

De lo antes referido se evidencia que las funciones administrativas que se aplican a la gestión y se encaminan a alcanzar objetivos mediante la ejecución de acciones y el uso moderado de recursos humanos y financieros son aplicadas a cualquier actividad, e incluso, a actividades de carácter educacional que se realizan en cualquier institución académica y reciben el calificativo moderno de gestión educativa. En tal sentido, se estima realizar consideraciones básicas y esenciales desde la Teoría General de la Administración, que son válidas para la actividad de gestión de los procesos formativos que tienen lugar en las Instituciones de la Educación Superior y se aplican a las asignaturas que conforman los currículos de las diferentes carreras que se estudian en las universidades.

1.5 Gestión educativa. Surgimiento de la gestión educacional en las Instituciones de la Educación Superior. La administración educacional.

Cualquier sistema de gestión es siempre parte integrante de un sistema mayor y complejo que condiciona sus características específicas. En el caso de las instituciones educativas, en las que se incluyen las Instituciones de Educación Superior (IES), la gestión está en función de la filosofía, objetivos, valores y principios que rigen el sistema educacional de una sociedad determinada y adquiere la denominación de gestión educativa.

La gestión educativa como disciplina es relativamente joven, su evolución data de la década de los setenta en el Reino Unido y de la década de los ochenta en América Latina. Desde entonces se desarrollan diversos modelos que representan formas de concebir la acción humana, los procesos sociales y el papel que juegan los sujetos en el interior de ellos. La gestión se dirige a la formación del ser humano y por ello, en el ámbito de la educación, el contexto interno, o al menos parte del contexto interno (los alumnos) tiende a mezclarse conceptualmente con el fin de la organización (Casassus, 2000, pág. 2).

Según el Dr. Francisco Durán García¹³ y la Dra. Nayra Pujals Victoria¹⁴ al retomar el criterio de Casassus, (Casassus, 2000, pág. 1) plantean que la gestión educativa se considera como la

¹³ Especialista en I Grado en Epidemiología, Especialista de II Grado en Organización y Administración de salud Pública, La Habana, Cuba.

gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos y busca aplicar los principios generales de la administración al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación por lo que está determinado por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y el desarrollo de las teorías educativas. Le corresponde a la gestión educativa la operación y desarrollo eficiente de los procesos y recursos disponibles, la influencia consciente y sistemática sobre el colectivo de personas y el ser humano individual, con el fin de lograr resultados relevantes para la institución y la sociedad.

Resulta necesario aclarar que en la actualidad existe un amplio debate sobre los términos gestión educativa y administración educacional. Sin embargo, la gestión educativa va más allá, ya que se enmarca en el proceso de desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente, en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece. Por su parte, la administración educacional se dirige a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar, ejecutar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Cortés Lutz, *La administración educacional y gestión educacional*, 2011). La visión moderna de la gestión educativa guarda en su interior dos situaciones que se complementan simultáneamente: una es la parte administrativa de cualquier actividad (administración educacional) y por otro lado lo académico (gestión académica).

A partir de lo analizado y a los efectos de acotar el alcance de la investigación, la autora de la misma se afilia al criterio de los doctores Francisco Durán García y Nayra Pujals Victoria, quienes, al seguir el criterio de Casassus, establecen la vertiente académica (gestión académica) y la vertiente administrativa (administración educacional) dentro del proceso de gestión educacional siendo la última el objeto de la investigación (Durán García & Pujal Victoria, *Gestión educativa*, 2008).

La gestión educativa no puede estar ajena a las políticas educacionales del país, pues de lo contrario no se prepara el ciudadano que reclama la sociedad. La concepción de la actividad universitaria como encargo social y su papel en la formación de profesionales se abre paso en la sociedad actual. En el presente la universidad no define su encargo social, sino que se encuentra condicionado por factores externos como la relación que existe entre estado-universidad, el impacto socioeconómico de la generación y difusión del conocimiento y el mercado donde el saber desempeña un papel protagónico (Tristán Pérez, *Administración Universitaria*, 2001, pág. 18).

Bajo tales condiciones, la visión de largo plazo de la universidad se sustituye por otra más inmediatista y utilitaria y las expectativas se transforman en metas. El impacto neto de las condiciones de contexto facilita la creación de disfuncionalidades entre la actividad universitaria y su forma de gestión tradicional y favorece el surgimiento de un modelo de gestión que satisfaga nuevos requerimientos de funcionamiento como: (Tristán Pérez, *Administración Universitaria*, 2001, pág. 17).

¹⁴ Doctora en Ciencias Médicas, Especialista de II Grado, Profesora Titular, Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.

- Trabajar con un alto nivel de orientación a metas específicas tanto en la actividad docente (cumplimiento de programas), como en la investigación (cumplimiento de contratos o proyectos).
- Mayor agilidad en la toma de decisiones para enfrentar una dinámica de cambios determinada por factores externos no controlables.
- Mayor significación del trabajo cooperativo para satisfacer los requisitos actuales de interdisciplinariedad y transdisciplinariedad en el manejo del conocimiento para la solución de problemas concretos.
- Mayor coordinación y trabajo en equipo para satisfacer requisitos de racionalidad en el uso de los recursos y asegurar plazos y resultados.
- Mayor direccionalidad académica para el cumplimiento de las metas, la coordinación del trabajo en equipo y la orientación del comportamiento.

Por lo antes expuesto, las exigencias tanto de respuestas oportunas al entorno, como de una mayor racionalidad en el proceso de toma de decisiones, impulsan la búsqueda de nuevos modelos de gestión universitaria con base en modelos administrativos que facilitan el desarrollo de la administración educacional en las universidades.

1.5.1 La administración educacional.

La acepción de gestión educativa aunque se encuentra estrechamente relacionada con el concepto de administración, se concibe como el conjunto de procesos, de toma de decisiones, y realización de acciones para llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación (Botero Chica, 2010). Por su parte, la administración educacional, se dirige a los elementos específicos para planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Durán García & Pujal Victoria, Gestión educativa, 2008).

Resulta difícil esbozar una conceptualización sobre lo que es administración educacional, pues se encuentran tantas definiciones como teóricos se preocupan por el tema. Guillermo Cortés Lutz expresa que administración educacional es el conjunto de actividades interrelacionadas y encaminadas a coordinar los distintos recursos con los que se cuenta, sean materiales, financieros, tecnológicos o académicos¹⁵ con el fin de lograr los objetivos y metas trazados (Cortés Lutz, La administración y gestión educacional: elementos para ordenar, sistematizar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, 2010). Dentro del proceso se encuentran determinados períodos, momentos o funciones administrativas (planificación, organización, mando y control) que dan vida y eficacia al proceso de administrar.

Al seguir los criterios de autores nacionales de reconocido prestigio en el campo de la gestión educativa, como el Dr. José Manuel Ruiz Calleja, la Dra. Teresa Díaz Domínguez, el Dr. Pedro Alfonso Alemán y la Dra. Maricela González Pérez se afirma que la administración de cualquier actividad académica será aquella parte del proceso de enseñanza-aprendizaje que introduce los elementos de planificación, organización, mando y control con el fin de hacerla más precisa y efectiva para conseguir las metas propuestas (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán,

¹⁵ Por recursos académicos se entiende fundamentalmente los profesionales de la educación, sus ideas, experiencias y capacidades puestas al servicio de la educación.

González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 22). Por la importancia de la gestión educativa para el buen desarrollo de la calidad de la docencia que se imparte en cualquier institución educativa, surge dentro de las IES (Lara Sierra, 2005).

Sin embargo, es necesario considerar que el contexto académico actual presupone una situación administrativa con características muy peculiares. Un simple trasplante de las técnicas y concepciones que son efectivas en otros medios con un mayor desarrollo administrativo como la administración de negocios o la administración pública, resulta difícil y a veces, contraproducente.

La concepción tradicional de administración, que se basa en una jerarquía, una ordenación clara de superiores e inferiores, en la que aquellos tienen más autoridad y por lo tanto pueden orientar, controlar y coordinar las actividades de los inferiores, no tiene la misma validez en las IES. En las universidades, el peso de los conocimientos especializados para la operación y desarrollo del sistema, condiciona la existencia de otra base de jerarquía y autoridad: la autoridad profesional (La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, 2009).

La introducción de técnicas administrativas en la gestión universitaria puede describirse más como un escalonamiento de acciones que como una transformación abarcadora; es el resultado en primera instancia, de la inexistencia de un modelo integrado de gestión institucional. Las técnicas administrativas educacionales se encuentran asociadas, además, con la necesidad de establecer marcos de legitimidad para su aplicación, con el fin de facilitar el manejo de las posibles acciones de resistencia de los actores.

Como parte de la gestión educativa, la administración educacional implica un impulso hacia el cumplimiento de las metas a partir de una planificación educativa, organización educativa, mando educativo y control educativo, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias sobre el medio que se opera. Es en dicho aspecto, donde las funciones propias de la administración son aplicables mediante la administración educacional al proceso de gestión.

1.5.2 La administración educacional en la IES. Su aparición en Cuba.

La necesidad de dirigir para cumplir los objetivos propuestos, puede diferenciar a los directivos de organizaciones no lucrativas, organizaciones lucrativas e instituciones. Sin embargo, muchas de las responsabilidades de los directivos son similares; por ejemplo, definir los objetivos y las tareas adecuadas para su cumplimiento, organizar el trabajo, ejecutar las acciones, desarrollar a las personas y controlar el trabajo realizado.

En el caso específico de las IES el interés por el desarrollo administrativo estuvo condicionado por determinados aspectos (Tristán Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 7), ellos son:

- Crecimiento de la escala de actividad de las instituciones, que incrementa significativamente la complejidad de su gestión.
- Vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social del país que evidencia la exigencia sobre su eficacia.
- Marcado interés en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.

- Necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo.

Las situaciones descritas requirieron una actuación de enlace armónico entre las diversas actividades, para realizar las funciones generales de la administración que brotan de los movimientos de los organismos productivos. En ese escenario, surge una mayor preocupación por perfeccionar la administración universitaria y trabajar con las personas que hacen posible el trabajo de todos los demás y los integra en una cierta unidad institucional.

En correspondencia con la definición de administración que se ofrece y los contenidos propios de la actividad académica, se define la administración universitaria, criterio con el que se coincide, como la actividad de operar y desarrollar eficientemente la actividad docente, la investigación y la extensión, así como los recursos financieros, humanos y físicos vinculados con la misma, con el fin de lograr resultados definidos como relevantes para la institución y la sociedad (Tristá Pérez, Administración Universitaria, 2001, pág. 12).

Aunque se reconocen logros significativos en la administración educacional, factores como el insuficiente reconocimiento del carácter cooperativo de la actividad académica, el no profesionalismo de la mayoría de los administradores académicos, la existencia de términos para el desempeño de las distintas funciones directivas, crean cierto escepticismo sobre la necesidad de una teoría de la administración académica. El mérito científico-docente, por lo general, se sobrepone a las habilidades administrativas y desalienta el desarrollo de la teoría y las prácticas administrativas en las IES.

Lo anterior provoca que se hable de la carencia de una teoría administrativa consolidada de gestión universitaria. Sin embargo, no quiere decir que no pueda identificarse un modelo de gestión que, si bien no es resultado de una elaboración intelectual, resulta de un proceso histórico de construcción institucional de casi nueve siglos, que no puede ser ignorado en cualquier valoración que se realice sobre la universidad contemporánea.

El enfoque integral para desarrollar la ciencia de la administración en las actividades docentes que tienen lugar en las IES, es hoy un instrumento fundamental en las universidades cubanas. El mismo caracteriza en su esencia, el desarrollo como sistema de todas las influencias educativas que tienen lugar en la comunidad universitaria (Durán García & Pujal Victoria, Reflexiones sobre administración universitaria, 2009, pág. 7). Perfeccionar la administración educacional en la universidad representa la estrategia maestra principal de la Educación Superior Cubana. La acción constituye un todo armónico y coherente, donde el enfoque sistémico se presenta como una necesidad.

El modelo de gestión universitario aplicado a las IES en Cuba puede caracterizarse como un modelo descentralizado. El mismo se basa en la centralidad de las cuestiones estratégicas, a partir de las políticas que se derivan del interés social. Cada institución tiene un espacio amplio para implementar sus criterios de desarrollo institucional a partir de la perspectiva nacional y en estrecha relación con su entorno, así como la toma consecuente de las decisiones (Tristá Pérez & Martín Sabina, Gobierno y Gestión de la Educación Superior en Cuba, 2003).

La gestión descentralizada implica que las instituciones educativas cuenten con oportunidades y capacidades para tomar decisiones, así como realizar proyectos educativos propios, pertinentes y

relevantes a las necesidades de los estudiantes y a los requerimientos de formación ciudadana y desarrollo local, regional y nacional. Lo anterior significa que no basta con mirar hacia dentro, es necesario consultar las necesidades del entorno (Botero Chica, 2010). El proceso de gestión parte de dos premisas básicas: la primera de ellas es el carácter sistémico e integrador del sistema educacional y su necesaria vinculación con las necesidades del país; y la segunda, es la responsabilidad estatal por la educación (Tristá Pérez & Martín Sabina, Gobierno y Gestión de la Educación Superior en Cuba, 2003).

Para lograr un mayor dinamismo en las universidades, se necesita fortalecer su estructura administrativa y lograr el establecimiento de un liderazgo fuerte capaz de mover a la universidad y sus actividades docentes como un todo en el camino al desarrollo y a la innovación. Las condiciones actuales demandan una reconceptualización del rol de los directivos universitarios en un sentido más proactivo, con capacidad para generar iniciativa y lograr la aceptación y el compromiso de los miembros de la institución.

La universidad cubana se convierte en una organización que funciona en la sociedad y genera impactos tanto en las personas que laboran en ella como sobre su entorno social y natural. Su responsabilidad social es el afán de responder de modo ético e inteligente por los impactos para que sean positivos y no negativos. Hacer de la universidad una comunidad socialmente ejemplar es beneficiarse de una doble fuente de aprendizaje: el estudiante aprende de la universidad su carrera pero también aprende de ella los hábitos y valores ciudadanos.

Conclusiones.

Al tener en cuenta lo analizado en el capítulo se consideran cumplidos los dos primeros objetivos específicos de la investigación y se arriba a las siguientes conclusiones parciales:

- La administración se considera el proceso que influye sobre todo grupo social para alcanzar objetivos con uso racional de los recursos materiales y humanos disponibles mediante la planificación, organización, mando y control. La administración implica orientar, influir y motivar para que se realicen tareas esenciales donde juega un papel fundamental el factor tiempo.
- Debido a la flexibilidad que caracteriza a la administración sus principios se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social y se aplican a cualquier actividad que posea metas definidas y cuente con recursos materiales y humanos para cumplirlas.
- Autores clásicos y neoclásicos como: Fayol, Unwick, Miner, Koontz y Wehrich consideran que las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control no pueden faltar en el ciclo de dirección.
- Aunque los términos administración y gestión no son sinónimos se encuentran vinculados. Lo esencial de ambos conceptos está en que se refieren al proceso de planear, organizar, mandar y controlar y se encaminan a alcanzar los objetivos con uso racional de recursos tanto financieros como humanos.
- Cuando los principios, características y funciones administrativas se aplican en instituciones académicas como las universidades y adquieren carácter educacional se está en presencia del término gestión educativa.

- La gestión educativa se enmarca en el proceso de desarrollo estratégico institucional de manera integral. Aquella comprende la gestión académica y la administración educacional dirigida a los elementos específicos de planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades docentes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El componente laboral en la formación del jurista. Caracterización del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. Resultados de los instrumentos aplicados.

- Componente laboral.
- Caracterización del Ejercicio Jurídico.
- Análisis de los resultados.

CAPÍTULO 2. EL COMPONENTE LABORAL EN LA FORMACIÓN DEL JURISTA. CARACTERIZACIÓN DEL EJERCICIO JURÍDICO DE LOS ESTUDIANTES DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS. RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS.

La administración educacional de los procesos que tienen lugar en las universidades constituye hoy una de las prioridades de la Educación Superior en Cuba. La práctica histórica universitaria, en su afán por lograr una educación superior de excelencia, define tres procesos: el docente-educativo, el investigativo y el de extensión. En ellos intervienen como sujetos: estudiantes, profesores, personal administrativo, investigadores y autoridades estatales, en una compleja red de relaciones sociales en vínculo permanente con la comunidad y el medio social donde se desarrollan.

El proceso docente-educativo que rige en la universidad se entiende como el proceso que prepara y supera al estudiante para su futura vida profesional y garantiza el mantenimiento de la cultura de la sociedad. Dicho elemento es analizado a través de la teoría de los procesos conscientes, la cual posibilita explicar de modo esencial los procesos que tienen objetivos preestablecidos, mediante la determinación de los componentes¹⁶ de dichos procesos y de las relaciones entre los componentes que expresan las leyes¹⁷ de su desarrollo (Álvarez de Zayas & Sierra Lombardía, La Universidad de Excelencia, pág. 8).

Las funciones del proceso docente-educativo son: instructiva, desarrolladora y educativa. La primera es la acción generalizadora que se lleva a cabo en aras de alcanzar el dominio de habilidades y el conocimiento. La segunda se ejecuta en aras de potenciar las facultades tanto físicas como espirituales para la solución de problemas en la labor del egresado; y la tercera es la formación de otras cualidades trascendentales de la personalidad del educando como convicciones, sentimientos, valores, voluntad, actitud y otras que lo preparan para la vida en general (Álvarez de Zayas & Sierra Lombardía, La Universidad de Excelencia, pág. 7).

El resultado de la interrelación de las funciones anteriores es el egresado con capacidad cognitiva y cualidades personales que lo caracterizan y le permiten desempeñarse y competir en un mercado de trabajo y cambio constante. Las asignaturas que se imparten por los profesores como parte del proceso docente-educativo, están encaminadas a formar profesionales capaces de resolver problemas con la lógica propia de la investigación científica para la introducción, innovación y creación de tecnología.

Como todo proceso que tiene lugar en la universidad, el docente-educativo posee sus funciones propias. Sin embargo, es un proceso que se planifica, organiza, regula y controla, de ahí que tenga su dimensión administrativa. La misma es la proyección del proceso encargada de la conducción del mismo, para lograr resultados deseados al menor costo posible con la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros utilizados (Álvarez de Zayas & Sierra Lombardía, La Universidad de Excelencia, pág. 12).

¹⁶ Los componentes de los procesos conscientes son: problema, objeto, objetivo, contenido, método, medio, forma y resultado.

¹⁷ Las dos leyes de los procesos conscientes son: ley que establece el vínculo entre el proceso y el medio social; y ley que establece la relación entre el objetivo, el contenido y el método.

Dentro del proceso docente-educativo la práctica laboral es el componente que pretende evitar la separación entre la teoría y la práctica. En un intento por concebir la práctica laboral muchas instituciones educativas utilizan, atendiendo a como matizan el concepto de administración, lo que se conoce por gestión educativa. (Ruiz Calleja, Dirección y Gestión Educativa, 2004, pág. 9).

La Universidad de Cienfuegos se encuentra inmersa en el perfeccionamiento de la administración educativa a nivel de institución y en las actividades curriculares que conforman el Plan de Estudio de las carreras que en ella se estudian. La carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos trabaja de forma intensa por alcanzar la administración educativa de todas las asignaturas que conforman su Plan de Estudio. El trabajo metodológico de la Disciplina Principal Integradora se encamina a la preparación de la asignatura EJ, también llamada práctica laboral, en las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control.

A pesar de los esfuerzos realizados no se logra en el componente laboral de los futuros juristas desarrollar las funciones propias de la administración de modo satisfactorio. Sin embargo, resulta trascendental su correcta administración, toda vez que en ella se encuentra el conjunto de habilidades prácticas que tienen que vencer los estudiantes durante los cinco años de la carrera de Derecho.

2.1 El componente laboral en la formación del jurista en Cuba.

En pleno siglo XXI la universidad se convierte en una institución que trabaja por alcanzar resultados prominentes en la formación de profesionales; en la introducción, innovación y creación de tecnologías, en el descubrimiento científico y en el desarrollo y extensión de la cultura; en fin, en la excelencia universitaria para reafirmar su relevancia y pertinencia.

Los cambios paradigmáticos en la formación del profesional de la enseñanza universitaria en el nuevo siglo traen consigo una concepción diferente de la docencia, en la que juegan un papel fundamental el componente laboral de los estudiantes y los roles que desempeñan profesores y estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje. La concepción del profesor como transmisor y del estudiante como receptor, es sustituida por la concepción del docente como orientador; guía que acompaña al estudiante en el proceso de construcción de conocimientos y en el desarrollo de habilidades y valores asociados a un desempeño profesional eficiente, ético y responsable (González Tirados & González Maura, 2007, pág. 1).

La visión diferente de la docencia es acogida en el Plan de Estudio D de los estudiantes de Derecho, el cual presupone la combinación del componente práctico, docente e investigativo en la formación de sus profesionales. La formación del futuro jurista incluye la solución de problemas novedosos con la aplicación de los conocimientos científicos y técnicos aun y cuando no se dispone de todos los conocimientos para su solución.

El estudiante de Derecho aprende al resolver problemas imprevisibles que surgen en la práctica, y dispone de los conocimientos científico-tecnológicos y las habilidades adquiridas durante los cinco años académicos para solucionarlos. En la formación estudiantil está presente el componente investigativo como fuente para adquirir conocimientos y dar cumplimiento al principio *saber para resolver*. El carácter de formación científica del profesional expresa el

dominio de las habilidades y de los conocimientos necesarios para el desempeño competente de la abogacía, además de la formación investigativa básica para enriquecer la práctica profesional.

2.1.1 La práctica laboral del estudiante de derecho.

Se denomina prácticas laborales al conjunto de actividades realizadas por el estudiante de Derecho que se encuentra trabajando de forma temporal en una institución del sector jurídico y pone especial énfasis en el proceso de aprendizaje y entrenamiento laboral. Los practicantes se nutren de la adquisición de habilidades útiles para desarrollar una correcta profesión o técnica. Las prácticas profesionales ofrecen oportunidades a los estudiantes puesto que les permite ganar experiencia en el ámbito laboral, realza el interés por alguna especialización dentro de la profesión y permite a los organismos judiciales identificar los posibles graduados que se ubican en sus instituciones.

El componente laboral en la carrera de Derecho tiene por objetivo propiciar un adecuado dominio de los modos de actuación que caracterizan la actividad profesional y a la vez al desarrollo de los valores que aseguran la formación de un profesional integral apto para su desempeño futuro en la sociedad. Dicho componente contribuye al desarrollo de la conciencia laboral, la disciplina y la responsabilidad en el trabajo; además de integrarse como un sistema con las actividades académicas e investigativas para el cumplimiento de las metas trazadas (Cruz Rodríguez, Oliva Uriarte, Gual, & Quesada, 2010).

Las necesidades y expectativas de los estudiantes tienen que ser acordes con la propia realidad y su futuro profesional. Es importante que todos los actores confluayan para dar valor añadido al futuro profesional. Las entidades jurídicas que acogen estudiantes responden a sus necesidades formativas contenidas en el perfil curricular del propio estudiante. Los centros universitarios tienen que desarrollar guías de prácticas en función de los diferentes perfiles curriculares y trabajar con indicadores y filtros para la idoneidad de las prácticas en las entidades. Los estudiantes, por su parte, son los actores principales en período de formación y objeto de evaluación por las instituciones y centros universitarios (Codinas, 2007).

Para seguir el criterio marxista-leninista-martiano de que la práctica constituye la reafirmación de la verdad, los Planes de Estudio de la carrera de Derecho establecen la necesidad de vincular los estudiantes a las actividades de producción o servicios durante el período de su formación. Las prácticas se efectúan en las entidades que reúnen los requisitos y condiciones indispensables para cumplir con la formación de los futuros profesionales.

Al formarse los estudiantes de Derecho en la responsabilidad, integración a la esfera productiva y creatividad en la solución de problemáticas reales vinculadas a su profesión, se forman profesionales capaces de dirigir procesos llegado el momento. El estudiante en el período de práctica tiene que ser capaz de adquirir tres tipos de destrezas fundamentales: (González Pérez, Cabrera Albert, García Rodríguez, & García González, 2011).

- Destrezas técnicas: capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina o especialidad para obtener conocimientos y aplicarlos.

- Destrezas humanas: capacidad de trabajar con otras personas como individuos o grupos y entenderlos y motivarlos.
- Destrezas conceptuales: capacidad mental de coordinar e integrar todas las actividades e intereses de las instituciones.

2.1.2 Importancia de la administración educacional del componente laboral en la formación del estudiante de Derecho.

La Educación Superior proporciona competencias sólidas para el mundo de hoy y de mañana; y contribuye a la formación de ciudadanos dotados de principios éticos comprometidos con la construcción de la paz, la defensa de los derechos humanos y los valores de democracia (La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo, 2009).

La importancia del perfeccionamiento del componente laboral en la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, es una realidad social e institucional que se impone desde las décadas de los sesenta y los setenta con el objetivo de que el estudiante se proyecte más allá del marco estrecho del aula y se mantenga vinculado a la realidad de la vida. El nuevo concepto implica un diseño armónico del currículo de la carrera para balancear la actividad investigativa en la universidad con el desarrollo de habilidades prácticas en el entorno real de actuación.

La combinación del estudio con el trabajo es un factor vital en el desarrollo de la Educación Superior, y posee dos raíces teóricas que se integran en el pensamiento de Fidel Castro cuando expresa que el trabajo es el gran pedagogo de la juventud. Una de las raíces llega a través de la figura de José Martí, quien enriquece lo más progresista del ideario pedagógico de Cuba; mientras que la otra proviene de los clásicos del marxismo (Morejón Hernández, 2009).

El pensamiento pedagógico martiano se sustenta en la realidad económica de Cuba cuyos recursos son eminentemente agrícolas. El mismo señala la necesidad de borrar el divorcio que existe entre la teoría y la práctica, el estudio y el trabajo y propugna la fusión de las actividades en la obra educativa de la escuela cubana. Para él, el hombre crece con el trabajo que sale de sus manos y enfatiza: "Puesto que a vivir viene el hombre, la educación ha de prepararlo para vivir. En la escuela se ha de aprender el manejo de las fuerzas con que en la vida se ha de luchar. Escuelas no debía decirse, sino talleres. Y la pluma debía manejarse por la tarde en las escuelas; pero por la mañana, la azada." (Martí, Obras Completas, 1973, pág. 13).

Las raíces teóricas marxistas y martianas de combinar el estudio y el trabajo se sustentan y llegan a la práctica cubana por el pensamiento y la acción de Fidel Castro, quien expresó: "Cualquier análisis que hagamos sobre el presente, nos lleva a la convicción de que la vieja concepción universitaria no podía mantenerse y los hombres más preclaros, los que fueron capaces de ver más lejos, en el futuro de la sociedad humana, plantearon, además, la combinación del estudio y del trabajo como la forma verdaderamente revolucionaria de educar." (Castro Ruz, 1972, pág. 3).

El vínculo con el mundo del trabajo puede intensificarse con la utilización por los docentes y los estudiantes de las posibilidades de aprendizaje profesional y de combinación del estudio y el trabajo. Además se requiere la revisión de los Planes de Estudio para que se adapten mejor a

las prácticas profesionales (La educación superior en el siglo XXI: visión y acción, 1998). La correcta estructuración de las prácticas laborales permite al estudiante vincularse a las actividades profesionales, y aprender a trabajar con diferentes personas y a influir con ellas en lo que respecta a su participación activa en la construcción de la sociedad socialista.

La Educación Superior en Cuba, para lograr la formación integral de sus profesionales, tiene como propósito desarrollar una filosofía y una proyección pedagógica en las cuales queda explícito que los estudiantes tienen que aprender haciendo. Al respecto Horruitiner plantea “La vinculación del estudio con el trabajo constituye la segunda idea rectora de la Educación Superior cubana. Ella expresa la necesidad de formar al estudiante en contacto directo con su profesión, bien a través de su vínculo laboral estable durante toda la carrera, o a partir de un modelo de formación desarrollado desde el trabajo.” (Horruitiner Silva, 2006, pág. 30).

El componente práctico en la carrera de Derecho se encamina a desarrollar el amor por el trabajo que imprime al comportamiento diario una conducta moral, realista, integral y responsable. Se potencia el compromiso social y activismo con iniciativas y actitudes creadoras ante el trabajo; unido a sentimientos de solidaridad, compañerismo y amistad que refuerzan actitudes humanistas, sensibles y honradas.

La práctica laboral es un excelente vínculo para la formación profesional del estudiante, identifica al joven con la ética del sector y sus tradiciones y contribuye a consolidar el trabajo con los valores declarados en el Plan de Estudio D como: laboriosidad, responsabilidad, colectivismo, disciplina, identidad profesional, exigencias, entre otros. Durante el período de práctica se crean cualidades reveladoras de la formación laboral relacionadas con los valores anteriores como:

- Responsabilidad:
 - Estudiar diariamente en especial lo que resulta difícil.
 - Pensar en lo que se hace y realizarlo con claridad.
 - Cumplir con los requisitos establecidos para la disciplina laboral y social.
 - Cumplir de forma profesional las tareas sociales e individuales asignadas.
 - Conocimiento y asunción de sus deberes.
- Laboriosidad y colectivismo:
 - Trabajar y estudiar para ser cada día mejor.
 - Mantener buenas relaciones interpersonales.
 - Aceptar la ayuda que le brindan.
 - Colaborar con otros en el cumplimiento de sus tareas.
 - Demostrar satisfacción personal por la labor que realiza.
- Exigencia, disciplina e identidad personal:
 - Espíritu crítico y autocrítico.
 - Intransigencia ante lo mal hecho.
 - Flexibilidad y objetividad de sus valoraciones.
 - Amor a la profesión y al ser humano.
 - Dominio de las tareas con independencia y creatividad.

- Ejemplo en su presencia personal y actuación sistemática, tanto en la institución laboral como en la comunidad.

La propuesta curricular cubana del Plan de Estudio D en la carrera de Derecho tiene sus raíces propias, emana de la política educacional y conserva rasgos comunes para cualquier tipo de enseñanza como: el papel de la relación estudio-trabajo en la formación de la personalidad, la contextualización histórica en los marcos nacionales, regionales y mundiales, la formación integral del ser humano, y la práctica laboral como eje importante en la planificación del currículo.

El principio de la combinación estudio-trabajo se ejecuta en Planes de Estudio que incluyan asignaturas integradoras. Las mismas comprenden un conjunto de habilidades relacionadas con un sistema de conocimientos que permite que el egresado se relacione con la vida, la realidad social, el modo de actuación y el trabajo futuro. En aras de dar cumplimiento al principio; la Resolución No.210, de fecha 31 de julio de 2007, del Ministerio de Educación Superior (MES), establece en su artículo 104, dentro de las formas organizativas fundamentales del proceso docente-educativo, la práctica laboral.

La práctica laboral es más que una forma organizativa del proceso docente dispuesta por las reglamentaciones ministeriales, pues constituye el eje central de una concepción pedagógica de nuevo tipo que descansa en la filosofía de aprender pensando, investigando y haciendo. La misma resulta el medio idóneo para cumplir con lo que hace aproximadamente una década viene orientando el Partido: la formación de un jurista de perfil amplio capaz de aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas.

2.2 Caracterización del EJ en los Planes de Estudio de la carrera de Derecho.

El proceso docente-educativo de la carrera de Derecho consta de los componentes académico, laboral e investigativo; los que tributan a la correcta formación del estudiante como futuro jurista. El componente académico se distingue por el trabajo en el aula, actividad que ocupa más del 70% del fondo de tiempo de la carrera y crea en los estudiantes conocimientos y competencias teóricas propias de la profesión. El componente investigativo pretende que el estudiante resuelva problemas identificados en la ejecución de la práctica laboral y constituye el componente más débil de la carrera. El mismo tiene salida mediante la realización por parte del estudiante de dos trabajos de curso (en 2do y 4to año) y la realización de trabajo de diploma. Los conocimientos y competencias adquiridas en el trabajo académico son puestas en práctica en el componente laboral.

En los antiguos Planes de Estudio A y B, el componente laboral en la carrera de Derecho tiene poca o ninguna importancia. Tanto dicho componente como el trabajo científico estudiantil son considerados asignaturas adicionales a las distintas disciplinas y su perfeccionamiento está concebido en un sentido cuantitativo (aumento del número de horas destinadas a dichas actividades).

Con la llegada del Plan de Estudio C, el componente laboral adquiere otro matiz. De la enseñanza aularia, rígida y cerrada del saber del profesor, se pasa a una concepción pedagógica de nuevo tipo basada en el aprendizaje abierto, flexible, bibliotecario y democrático

en cuanto a la gestación del nuevo conocimiento. En el Plan C se incluyen las prácticas de las especialidades en los tres años terminales y constituye el resumen de la voluntad académica encaminada a brindar alto contenido científico a los estudiantes de Derecho desligándolos de los lastres normativistas y positivistas que pesaban sobre la formación y el ejercicio profesional durante varias décadas.

El principio de “enseñar Derecho y no solo legislación”, presente en el Plan C, obliga a reformular el contenido pragmático de muchas disciplinas y asignaturas y a elevar la carga doctrinal, teórica y científica, exaltando los principios, regularidades y técnicas que están en el acervo del sistema jurídico latino de base romanista. La consecución del principio obliga a alcanzar un balance entre el componente puramente lectivo y el investigativo, así como en la formación teórica y la preparación en las necesarias habilidades prácticas del profesional.

Cuando se alcanza la quinta promoción bajo el Plan C nuevas circunstancias históricas, políticas, económicas e internacionales obligan a pasar a un proceso de perfeccionamiento del Plan C que resulta complejo, amplio y profundo. El derrumbe del campo socialista de Europa del Este, el recrudecimiento del bloqueo, la guerra económica y las agresiones de todo tipo de Estados Unidos contra Cuba son los determinantes esenciales del proceso de perfeccionamiento del Plan de Estudio vigente en ese momento.

Las situaciones descritas impactan en la perspectiva académica, sobre todo en la concepción estratégica de la formación de un profesional de absoluto contenido político como lo es el jurista. Se enfatiza en la formación científica básica del egresado, en su apropiación de los principios, regularidades y técnicas que están en la base del sistema latino y se implementan Ejercicios Jurídicos en todos los años académicos (Plan de Estudio D, 2008).

Bajo las condiciones existentes, se emprenden serios estudios llevados a cabo por instituciones y profesionales de diversos sectores, organizados en comisiones nacionales para cada carrera y se evidencia que es preciso formar licenciados, ingenieros y doctores con una sólida preparación en los conocimientos esenciales de su profesión, y a la vez con habilidades profesionales de mayor generalidad. Surge de los análisis en la carrera de Derecho el concepto de Disciplina Principal Integradora, en la que se estructuran las actividades docentes, laborales e investigativas desde el primer año y durante toda la carrera.

La Disciplina Principal Integradora se conoce como la columna vertebral del proceso de formación y responde a los intereses de la profesión. La misma se apoya en los aportes de las restantes disciplinas de la carrera y las asume en su integración, con ello asegura el dominio de los modos de actuación del profesional. Resulta de gran importancia su incorporación en el Plan de Estudio C perfeccionado e incorpora determinados valores en el proceso de formación del profesional para garantizar su exitosa actuación social.

La inserción de Cuba en un contexto mundial de creciente globalización obligaba a que el Plan de Estudio reaccionara ante la situación imperante en el momento de su concepción. A partir de las líneas de descentralización que orienta la Dirección Docente metodológica del MES se vertebran los esfuerzos e intentos por mejorar y profundizar el contenido pragmático de las

asignaturas¹⁸ en que inciden esas nuevas situaciones. En función de ello, surge el Plan de Estudio D de la carrera de Derecho.

El Plan de Estudio D es la respuesta que brinda la Educación Superior al llamado del Partido y Fidel por llevar adelante la Batalla de Ideas que protagoniza el país. La filosofía que subyace en la concepción de la práctica concentrada del Plan C se eleva en el actual Plan D y se materializa en la asignatura EJ. La asignatura se implementa durante los cinco años académicos y se identifica además con el nombre de práctica laboral. En un primer año el estudiante se vincula a las entidades jurídicas en una práctica de familiarización. Al año siguiente profundiza en los elementos prácticos aprendidos en Derecho Constitucional Cubano, fundamentalmente en lo relativo a la organización y funcionamiento de los órganos del Estado cubano; mientras en tercero, cuarto y quinto año las prácticas están basadas en las especialidades Civil, Penal y Asesoría realizadas en el Tribunal, Bufetes Colectivos, Fiscalía y Ministerio de Justicia (MINJUS).

El EJ integra los componentes teóricos, investigativos y prácticos, teniendo en cuenta las habilidades; que en forma de objetivos, aparecen definidas en el Modelo del Profesional y en las instancias y niveles en que tiene lugar su concreción vertical y horizontal. El mismo vincula los principios teóricos y doctrinales sin relegarlos a un segundo plano; es decir, no en la exaltación de la práctica por la práctica y la relegación de la teoría, sino en la certeza de que si bien la práctica posibilita rechazar todo el conformismo de una educación que puede calificarse de intelectualista, sólo una correcta formación teórico doctrinal puede ofrecer una adecuada valoración de la práctica (Plan de Estudio D, 2008).

El EJ pretende coadyuvar al objetivo de la formación del jurista como humanista, más que como un técnico del Derecho, de manera que el estudiante adquiera habilidades de la práctica como instrumentos o herramientas técnicas, y vinculadas en todo caso con los fundamentos teóricos, científicos y doctrinales en que se deben sustentar. El Plan de Estudio D conserva los rasgos esenciales que se incorporaron en su noción antecesora. Sin embargo, adquiere nuevas cualidades que se avienen con el progreso de la didáctica y la pedagogía y con las orientaciones del MES en relación con el perfeccionamiento de los Planes de Estudio. Las nuevas notas distintivas son (Plan de Estudio D, 2008):

- Hacer coincidir en la mayor medida posible los objetivos del EJ con los objetivos del año académico en que se planifica la actividad práctica.
- Incrementar el trabajo independiente de los estudiantes en correspondencia con los problemas que se suscitan en la práctica.
- Poner énfasis en la formación de habilidades.
- Concebir los componentes prácticos e investigativos en una perspectiva que supera su noción como forma organizativa del proceso docente.
- Flexibilidad suficiente para que puedan usarse las diferentes formas, métodos, y controles del aprendizaje de acuerdo a los distintos contextos, condiciones y momentos

¹⁸Las asignaturas que mejoraron su contenido pragmático son: Derecho Internacional Público, Derecho Internacional Privado, Mercantil, Marítimo, Propiedad Industrial, Económico y Financiero.

de ejecución, en situaciones concretas que deberán ser resueltas en la evaluación final del EJ que como forma de control se ejerce.

- Incorporación de contenidos relacionados con los modos de actuación profesional que eran de otras disciplinas y que posibilitan una combinación más efectiva de los componentes teóricos y prácticos.

La Disciplina Principal Integradora constituye un elemento importante para lograr la sistematización e integración de los contenidos del currículo. Identificada con la actividad laboral, dicha Disciplina ofrece el marco idóneo donde se manifiesta el vínculo con la práctica profesional y se estructura de manera armónica el trabajo a realizar por el futuro profesional y la investigación a lo largo del programa.

El componente laboral, aunque se encuentra ubicado en la Disciplina Principal Integradora, no se desarrolla lo suficiente. Con independencia de que en dichos planes aparecen los Ejercicios Jurídicos I, II, III y IV como asignaturas a cursar, no se desenvuelven de la mejor manera. Los estudiantes, en muchos casos, concurren a las instituciones vinculadas al Derecho a realizar un acto formal de presencia, sin que su permanencia les aporte ningún conocimiento práctico o teórico (Rodríguez Montero, 2009). En los Planes de Estudio no se define la administración educacional del EJ y queda al arbitrio del colectivo del año su planificación, organización, mando y control.

A pesar de ello, se trabaja en su perfeccionamiento para que el estudiante no sea un simple repetidor pragmático de lo que se hace, sino un corrector de lo que se hace mal, un proyectista de lo que hay que hacer mejor y aplique los conocimientos adquiridos en la universidad (Plan de Estudio C). En tal contexto es el EJ un medio de concretar conocimiento y un hacedor, de conocimiento en sí.

En el caso particular de la carrera de Derecho, para lograr un egresado con hábitos, habilidades y convicciones éticas, profesionales y políticas propias de un jurista, resulta trascendental la interrelación de los componentes teóricos, investigativos y prácticos. La vinculación de la teoría con la práctica permite que el estudiante adquiera una preparación científica-práctica y que el Derecho no constituya la simple sumatoria de normas jurídicas; sino un sistema normativo, orgánico y coherente que obedece a principios, regulaciones y conexiones que le brindan su carácter científico, técnico y práctico (Plan de Estudio C).

El papel de la administración educacional del EJ en la carrera de Derecho se revela cada día más como una necesidad para enfrentar los problemas que presenta la asignatura y alcanzar sus objetivos. Los principios, características y funciones propias del proceso administrativo, aplicadas al componente laboral en la carrera de Derecho, favorecen la formación del jurista de perfil amplio que demanda la sociedad cubana actual.

2.3 Acercamiento a la administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

En la actualidad, la administración educacional no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes, programas de estudio e indicaciones emanadas de los órganos superiores; sino que

debe proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución y la gestión de cada actividad que en ella se realiza.

Las características del proceso administrativo referidas en el capítulo primero de la investigación se aplican en las IES. El EJ tiene un carácter específico en la medida que para lograr su adecuada administración además de considerarse los principios, técnicas y métodos administrativos; tienen que tenerse en cuenta las características del territorio, de los estudiantes, las necesidades sociales, las condiciones materiales de las entidades del sector jurídico, las características del personal que funge como tutor, entre otras.

2.3.1 Carácter sistémico de la administración educativa del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

En la teoría y la práctica de la administración y de la gestión educativa contemporánea, el enfoque sistémico juega un rol fundamental pues se considera como la particular interrelación de forma ordenada en espacio y tiempo que responde a los objetivos que justifican la existencia del sistema (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 18).

El enfoque sistémico permite modelar la realidad y representarla para su análisis y estudio mediante su reproducción en la práctica; pero es necesario tomar en consideración el conjunto de elementos, hechos y fenómenos como un todo integrado y no como entes aislados. La institución educativa, por su origen, es un sistema mixto que integra elementos naturales y artificiales. De acuerdo a su naturaleza clasifica como sistema social; por su relación con el medio ambiente, es abierto; atendiendo a su complejidad resulta un sistema complejo; y por su predictibilidad es probabilístico (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 18).

En tal sentido, el sistema de administración educativa del EJ, en una aproximación muy general, se considera como la interrelación de un conjunto de sujetos, leyes, principios, categorías, métodos, flujos de información y procedimientos, mediante los cuales se realizan conscientemente las funciones generales y específicas necesarias para el logro de los objetivos propuestos. Todo el accionar, actuante en el EJ de los estudiantes de Derecho, determina el logro de la actividad.

2.3.2 Principios administrativos aplicados a la administración educativa del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

Los principios administrativos son aplicables a la administración educativa del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, pues son válidos para los procesos educativos. La racionalidad económica, como principio relevante en el campo de la administración, permite que en la asignatura EJ se cumplan los objetivos propuestos con el menor uso de recursos materiales y humanos disponibles. La orientación a objetivos garantiza cumplir adecuadamente las metas propuestas y favorece la formación integral del jurista que demanda la sociedad cubana actual.

Durante la ejecución del EJ se visualiza la unidad entre la dirección y la información. Mediante una correcta comunicación se logra una interrelación armónica entre los responsables del EJ en la universidad y su coordinador en las entidades del sector jurídico donde son ubicados los estudiantes. Lo anterior posibilita una mejor planificación, organización, mando y control de la asignatura.

Durante el EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos existe armonía en las orientaciones que referentes a la actividad docente se emiten desde la universidad e instituciones del sector jurídico. Los responsables de dicha actividad participan de conjunto en su administración y forman un solo cuerpo administrativo donde se expresa la existencia de la unidad de mando que no puede darse sin la unidad de dirección. Las orientaciones sobre su realización están dirigidas a lograr la motivación de los estudiantes y el aumento de la responsabilidad por las tareas que realizan.

La disciplina, remuneración personal, balance y equidad, son principios administrativos que se extienden a la administración educativa del EJ e inciden en el desarrollo de las actividades. Además de los principios administrativos comentados, las funciones generales de la administración se aplican a los procesos educativos y actividades docentes que tienen lugar en los Centros de Educación Superior en Cuba.

2.3.3 Funciones administrativas aplicadas a la administración educativa del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

El que dirige cualquier actividad académica planifica, organiza las relaciones de estudio y trabajo, dirige, prepara y mide los resultados reales para corregir las acciones (Ruiz Calleja, Díaz Domínguez, Alfonso Alemán, González Pérez, & González Fernández, 2008, pág. 22). Al asumir tal idea, se puede afirmar que todo profesor tiene que planificar, organizar, regular y controlar, siendo las funciones generales de la administración, imprescindibles para realizar su trabajo.

El conjunto de las funciones de dirección constituye el contenido de la administración educativa. El mismo tiene un carácter cíclico, es decir, se subdivide en determinadas etapas y fases que se suceden necesariamente. Cada fase supone cierta independencia y la precedente constituye una premisa obligada para la subsiguiente. El ciclo del proceso comienza con la determinación de objetivos y termina al cumplirse los mismos y alcanzarse el resultado. Posteriormente, sobre la base de la información acerca de los resultados se fijan nuevos objetivos y el ciclo vuelve a empezar.

La carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos de forma paulatina aplica en la asignatura EJ los elementos comentados con anterioridad y mide a través de encuestas la aceptación de los pasos dados. No obstante, con independencia del trabajo realizado por el Departamento de Derecho en el despliegue de las funciones administrativas en el EJ, los resultados de los instrumentos aplicados no son alentadores. Por la importancia de los mismos en la confección de una herramienta que integre los elementos metodológicos y administrativos, es que se analizan a continuación.

2.4 Análisis de los resultados de los instrumentos aplicados a estudiantes, profesores y juristas.

A partir del curso 2010-2011, la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos trabaja en la confección de una guía de administración educacional de la asignatura EJ en la cual se uniforman las funciones administrativas. Desde ese período hasta la actualidad se constatan avances, pues los colectivos de año encargados de la administración de la asignatura de forma empírica y heterogénea planifican, organizan, ejecutan y controlan la actividad.

La idea de confeccionar una guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos estuvo motivada por:

- Preocupación constante del MES en la perfección de los EJ en cada año académico.
- Análisis de los informes del Comité Central del PCC que anualmente visita la carrera y muestra especial importancia a la práctica laboral.
- Resultados de la encuesta de formación del profesional que aplica la Dirección de Formación del MES donde se dedica un apartado a la práctica laboral.
- Resultados de los instrumentos aplicados en los cursos 2010-2011 y 2011-2012 a estudiantes, docentes y profesionales del Derecho que se encuentran relacionados con el EJ.

El MES y el Departamento de Derecho de la Universidad de Cienfuegos tienen como prioridad del trabajo metodológico a nivel de Carrera y de Disciplina perfeccionar la calidad en la concepción de los Ejercicios Jurídicos para cada año académico. Con tal objetivo la Disciplina Principal Integradora desde el curso 2010-2011 planifica los ciclos metodológicos en función de la administración educacional de la asignatura de forma escalonada para transitar por las cuatro funciones de dirección.

Durante el curso 2010-2011 se trabajó en la planificación y organización del EJ. Los esfuerzos se encaminaron a lograr las reuniones de coordinación con todos los involucrados en el componente laboral para la conciliación de los objetivos y tareas en pos de su cumplimiento. La organización se centró en aspectos relacionados con la distribución de los estudiantes por entidades y su rotación para evitar excesivas matrículas en las instituciones jurídicas, así como determinar el momento idóneo para el comienzo de la práctica laboral.

No obstante, las funciones de planificación y organización del EJ no fueron desarrolladas a plenitud pues elementos determinantes como la valoración de locales, características de los tutores y planificación de actividades extracurriculares no se analizaron con antelación. Lo anterior provocó que existieran insatisfacciones por parte de todos los factores involucrados en el componente laboral.

En el curso 2011-2012 se trabaja en el mando del EJ con especial énfasis en la comunicación y motivación de los implicados en su ejecución. Se logran mayores vínculos comunicativos entre las instituciones del sector jurídico y la universidad, pero no quedan definidos los tipos y vías de comunicación. Se planifican actividades extracurriculares por parte de la universidad, mientras los organismos judiciales sólo se limitaron al cumplimiento de los objetivos instructivos sin potenciar la participación de los estudiantes en actividades extracurriculares de igual importancia en la formación integral del jurista.

En el primer semestre del curso 2012-2013 el ciclo metodológico que desarrolla la Disciplina Principal Integradora está dirigido a la función de control y tiene por tema: "Forma de culminación de estudio en los estudiantes de Derecho. Redacción de Ejercicios Integradores". La ejecución del ciclo anterior posibilita perfeccionar el sistema de evaluación de carácter integrador que se trabaja en todas las instancias metodológicas del Departamento para alcanzar la calidad requerida en la integración de conocimientos y habilidades que, como parte del control, se realiza en los Ejercicios Jurídicos.

Hasta el momento la función de control se encuentra en la fase de instrucción y demostración a los docentes sobre cómo elaborar exámenes integradores. En tal sentido, la primera experiencia concreta se llevará a cabo con la confección de las boletas para el examen estatal que se realizará en el mes de enero de 2013.

El análisis de los informes de las visitas del Comité Central del PCC a la carrera en cursos anteriores y específicamente de los cursos 2010-2011 y 2011-2012, evidencia que todavía existen insatisfacciones por parte de los estudiantes con su práctica laboral. Las debilidades radican en aspectos tales como:

- Falta de compromiso por parte de las entidades y tutores.
- Acumulación de estudiantes en las entidades.
- Escasez de personal que puede ejercer como tutor y poca preparación de ellos en aspectos metodológicos y pedagógicos.
- La incompatibilidad del tiempo de permanencia de los estudiantes en la práctica y la dinámica de trabajo de los organismos del sector jurídico que funcionan de acuerdo a términos y procedimientos no permite a los estudiantes conocer de los asuntos en tramitación de inicio a fin.
- Poca atención del MINJUS a los estudiantes de prácticas.

Las debilidades identificadas son referidas, además, en las encuestas aplicadas a estudiantes, profesores y juristas; y aún persisten durante el desarrollo del EJ.

Los resultados de la encuesta de formación del profesional aplicada por la Dirección de Formación del MES a la carrera de Derecho se comportan de la siguiente forma:

- Curso 2010-2011: la práctica laboral como promedio recibe calificación de 6 puntos de un total de 10.
- Curso 2011-2012: la práctica laboral como promedio recibe calificación de 7 puntos de un total de 10.

Se puede apreciar que la calificación del curso 2011-2012 respecto al anterior es superior; sin embargo, no se alcanza calificación de 10 puntos lo que evidencia que aún se presentan insatisfacciones por parte del estudiantado. La valoración cualitativa de los resultados anteriores no se pudo obtener debido a que los estudiantes se limitaron a consignar el número que creían adecuado de una escala del 1 al 10 sin referir valoración alguna.

El año que presenta mayores insatisfacciones con el desarrollo de la práctica laboral es primero. Las causas radican en que, como el estudiante aún no ha recibido contenidos dirigidos a formar las habilidades específicas de los diferentes modos de actuación, se concede un fondo de tiempo de 32 horas para familiarizarlos con los mismos y las diferentes esferas y así pueda

luego durante el transcurso de la carrera definir su vocación laboral. El tiempo declarado en el Plan de Estudio D para el EJ I es considerado insuficiente por la mayoría de los estudiantes de primer año.

Durante el curso 2011-2012 se encuestó el 100% de los profesores implicados con la realización del EJ de los estudiantes de Derecho de ese propio año y del curso anterior. Los profesores encuestados son:

- Jefe de Colectivo de 1er año de ambos cursos: Lic. Yeslin Justafré García.
- Jefe de Colectivo de 2do año de ambos cursos: Esp. Yoruanis Suárez Tejera.
- Jefe de Colectivo de 3er año de ambos cursos: Lic. Diana Herrera Machado.
- Jefe de Colectivo de 4to año del curso 2010-2011: Esp. Ailed Morejón Grillo.
- Jefe de Colectivo de 4to año del curso 2011-2012: Lic. José Dueñas Fragoso.
- Jefe de Colectivo de 5to año de ambos cursos: Lic. Vivian Varona Santiago.
- Jefa de la Disciplina Principal Integradora: MSc. Aylí Díaz Bacallao.
- Jefe de la carrera de Derecho: Lic. Yoelsy Pérez Bernal.
- Jefa de Departamento: MSc. Silvia Zamora Martell.

En el propio año se encuestó a los jefes de los organismos donde son ubicados los estudiantes y los que tienen la responsabilidad de dirigir el EJ en su institución. Ellos son:

- Director Provincial de Bufetes Colectivos. Cienfuegos. Esp. Fidel Raúl Jiménez Guzmán.
- Directora Provincial de Justicia. Cienfuegos Lic. Arleidy Rodríguez.
- Directora Municipal de Justicia. Cienfuegos. Lic. Maira Espinosa Sosa.
- Director de la Consultoría Jurídica. Cienfuegos. Lic. Raúl Fernández Moya.
- Presidenta del Tribunal Provincial. Cienfuegos. Esp. María Belén Hernández Martínez.
- Vicepresidenta del Tribunal Provincial. Cienfuegos. Esp. Rosa Montero Angulo.
- Jefa del Departamento de Cuadros de la Fiscalía Provincial. Cienfuegos. Lic. Yalizet Núñez Llano.

Además de los jefes de organismos fueron encuestados 39 juristas de la provincia que se encuentran categorizados y que desempeñan la función de tutores e incluso 21 de ellos imparten docencia en la sede central y las sedes municipales. Resulta necesario destacar que los 39 juristas encuestados fueron los que durante el curso 2010-2011 y 2011-2012 asumieron el rol de tutores.

Como resultado de las encuestas aplicadas a profesores, tutores y jefes de organismos se obtienen las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- El 100% de los encuestados considera que el EJ de los estudiantes de Derecho en su concepción es visto como un proceso metodológico.
- El 56.25% de los encuestados consideran que el EJ de los estudiantes de Derecho en su concepción es visto como un proceso metodológico y administrativo.
- El 100% de los encuestados considera que la planificación, organización y control son funciones administrativas que se encuentran presentes en la concepción del EJ de los estudiantes de Derecho.
- En la concepción del EJ de los estudiantes de Derecho se determinan objetivos

generales y específicos en correspondencia con los objetivos contenidos en el Plan de Estudio D y los de las asignaturas que tributan a la práctica para cada año académico.

- Como parte de la función de planificación se elaboran las tareas para el cumplimiento de los objetivos orientadas hacia los cuatro modos de actuación del profesional de Derecho.
- Existe correcta selección de las Entidades Laborales de Base para la realización del EJ: Tribunales, Fiscalía, Bufete y MINJUS en correspondencia con el sistema de conocimientos y habilidades que tiene que desarrollar el estudiante durante su período de práctica.
- El EJ culmina con la realización de una evaluación integradora donde se vincula el conocimiento teórico adquirido en el aula con las habilidades prácticas logradas en las instituciones jurídicas.

Debilidades:

- Sólo el 25% de los encuestados consideran que las cuatro funciones administrativas: planificación, organización, mando y control son funciones que se encuentran presentes en la concepción del EJ de los estudiantes de Derecho.
- Se identifican las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control como funciones propias de empresas dedicadas a la producción de bienes o prestación de servicios y no funciones aplicadas a cualquier actividad, incluyendo actividades docentes.
- Los objetivos no son revisados de conjunto por los responsables del EJ en todas las instancias y por el jefe de la Disciplina Principal Integradora.
- Al organizarse el período de práctica para cada año académico concentrado al finalizar el curso se presenta una elevada matrícula de estudiantes en las instituciones jurídicas que lesiona la calidad en la actividad y la disponibilidad y atención de los tutores.
- No se definen las responsabilidades asumidas por los tutores en la atención a los estudiantes.
- No existe la debida orientación entre el colectivo educativo y el responsable del EJ desde la institución pues las vías de comunicación no están definidas.
- No se realiza la función de control por todas las instancias administrativas y metodológicas implicadas.
- No se realiza el control a la planificación del EJ.
- No se definen las instancias que ejercen cada tipo de control.

En el curso 2010-2011 se encuestó un total de 85 estudiantes de una matrícula de 117 lo que representa el 72.65% de la misma, distribuidos de la siguiente forma: 23 estudiantes de 2do año, 18 estudiantes de 3ero, 22 estudiantes de 4to y 16 estudiantes de 5to. Los estudiantes de 1er año de la carrera de Derecho no fueron encuestados pues en el momento de la aplicación del instrumento no habían realizado la práctica de familiarización correspondiente a ese año académico.

En el curso 2011-2012 se encuestó un total de 88 estudiantes de una matrícula de 132 lo que representa el 66.67% de la misma, distribuidos de la siguiente forma: 13 estudiantes de 1er año, 21 estudiantes de 2do, 17 estudiantes de 3ero, 15 estudiantes de 4to y 22 estudiantes de 5to.

En el curso 2011-2012 se encuestaron todos los años académicos.

Como resultado de las encuestas se obtienen las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas.

- Las tareas para el cumplimiento de los objetivos se redactan teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos, las características del estudiante y los problemas profesionales.
- Los estudiantes participan en la discusión y aprobación de la guía de administración educacional del EJ para cada año.
- El EJ se realiza según las fechas planificadas en la guía de administración educacional para cada año.
- El EJ se planifica respetando el fondo de tiempo que para cada año académico se encuentra regulado en el Plan de Estudio D.
- Los estudiantes manifiestan satisfacción por concentrar el período de práctica al finalizar el curso.
- Se evalúa de satisfactoria la calidad de la dirección del proceso por parte del jefe del colectivo de año.
- Durante el período de práctica, a todos los estudiantes se les asigna un tutor con profundos valores éticos y conocimientos prácticos.
- Los tutores constituyen ejemplo de profesionales y ciudadanos.
- El EJ los prepara para su futura vida profesional.

Debilidades.

- Los objetivos generales y específicos del EJ no se elaboran de conjunto con los estudiantes sino que se someten a su aprobación después de identificados.
- No se planifican actividades extracurriculares por parte de las entidades del sector jurídico ni por parte de la universidad.
- Los locales donde se realizan las prácticas, principalmente el MINJUS no cuentan con las condiciones necesarias para mantener la calidad del EJ.
- Los estudiantes plantean que muchas veces acuden a la práctica sin haber adquirido el conocimiento teórico en el aula.
- Poca preparación en aspectos metodológicos y pedagógicos de los juristas que asumen el rol de tutor.
- Los estudiantes no perciben el compromiso de la entidad con su formación.
- Los estudiantes no se sienten lo suficientemente motivados con las tareas que realizan en las entidades del sector jurídico.

Los resultados anteriores acreditan que con independencia de los esfuerzos que se realizan para lograr calidad en la concepción de la asignatura EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos el componente laboral tiene serias dificultades en su planificación, organización, mando y control. La mayoría de las investigaciones realizadas se enfocan hacia el alumno, hacia el sistema de evaluación o el diseño de guías de prácticas laborales sin estar presente su componente administrativo.

El proceso educativo debe evitar los procedimientos generales e igualitaristas para tratar de diferenciar la acción del profesor sobre la base de las características de los educandos; así como desarrollar la interacción comunicativa, sana y personalizada con énfasis en el desarrollo de las motivaciones de los implicados en el componente laboral, aspectos que hasta el momento no se encuentran presentes en la concepción del EJ.

El componente laboral de la carrera de Derecho no tiene un diseño preestablecido en el Plan de Estudio D. En cada centro se elaboran sistemas de habilidades que el estudiante debe desarrollar, con lo que se imprime al proceso un marcado carácter conductista. En su elaboración no se tienen en cuenta los gustos, intereses, motivos y necesidades de los estudiantes, por lo que toda la parte afectiva queda al margen del proceso docente-educativo. Lo anterior explica por qué es necesario crear acciones que faciliten la consecución de los objetivos planteados en cada EJ, sobre la base de los intereses, motivos y necesidades del estudiante; que actúen como reguladoras de sus conductas, acorde a lo deseado por la institución y la sociedad.

Las fortalezas y debilidades identificadas, los resultados de la encuesta de formación del profesional y los informes de las visitas del Comité Central del PCC a la carrera sobre la valoración de la práctica laboral en la misma, constituyen el motor impulsor para la propuesta de guía de administración educacional que se presenta en el tercer capítulo de la investigación. Existen además, experiencias de guías para el desarrollo del EJ en la carrera de Derecho en Universidades como la de Pinar del Río, la de Holguín, la de Las Tunas, la de La Habana y la de Sancti Spíritus, donde se recrean algunas de las funciones administrativas, pero sin ser consideradas un ciclo administrativo y algunos de sus elementos son ignorados.

La consulta a las guías elaboradas en las universidades anteriores sirve de referencia para la confección de la herramienta que se propone en sus aspectos generales. Sin embargo, no puede ser usada en su totalidad ninguna de ellas pues las partes involucradas, los recursos materiales disponibles, las características del estudiantado, las necesidades del territorio,¹⁹ los intereses institucionales, las motivaciones individuales, los niveles de comunicación, las características de los tutores, los tipos de control, las instancias que ejercen el control, el sistema de evaluación, entre otras, son propias de Cienfuegos.

La propuesta de guía de administración educacional de la asignatura EJ ha sido socializada a otras carreras de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Universidad de Cienfuegos mediante los talleres metodológicos, y en el Primer Evento Provincial de Dirección Empresarial y Administración Pública. En el presente curso, todos los jefes de colectivo de año de la carrera poseen la guía de administración educacional del EJ y la concepción de la asignatura se elabora siguiendo las indicaciones que ofrece la herramienta. El colectivo de quinto año planificó su período de práctica simultáneo con la impartición de la docencia y de forma satisfactoria se realizan las funciones de planificación y organización. La aplicación de las funciones administrativas en la asignatura EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de

¹⁹El territorio cienfueguero se caracteriza por: limitado personal docente a tiempo completo, falta de conocimiento en aspectos pedagógicos de los tutores, limitada selección de unidades docentes, la infraestructura de los locales no es la más adecuada.

Cienfuegos permite alcanzar el éxito en el desarrollo del componente laboral al seguirse los pasos para la planificación, organización, mando y control.

Conclusiones.

Al tenerse en cuenta lo analizado en el presente capítulo se considera cumplido el tercer objetivo específico de la investigación y se arriba a las siguientes conclusiones parciales:

- El componente laboral en la carrera de Derecho se materializa a través de la asignatura EJ. La misma tiene por objetivos propiciar un adecuado dominio de los modos de actuación que caracterizan la actividad profesional y potenciar el desarrollo de los valores que aseguran la formación de un profesional integral apto para su desempeño futuro en la sociedad.
- Desde la aparición del Plan de Estudio C el Departamento de Derecho trabaja en el perfeccionamiento de la concepción del EJ. Sin embargo, la aplicación de las funciones administrativas a dicha concepción comienza a partir del curso 2010-2011.
- Las encuestas aplicadas, los resultados de la encuesta de formación y los informes de las visitas del Comité Central del PCC sobre el desarrollo del componente laboral en la carrera de Derecho evidencian que aunque existen fortalezas aún persisten muchas debilidades en la planificación, organización, ejecución, motivación, comunicación y control del mismo. Lo anterior hace recomendable la elaboración de una guía de administración educacional de la asignatura EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos que incluya las funciones administrativas.

3

*Propuesta de guía de administración
educacional del Ejercicio Jurídico de los
estudiantes de Derecho de la Universidad de
Cienfuegos. Procedimiento.*

- Guía de administración educacional.
- Procedimiento.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE GUÍA DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL DEL EJERCICIO JURÍDICO DE LOS ESTUDIANTES DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS. PROCEDIMIENTO.

El Plan de Estudio D de la carrera de Derecho agrupa las asignaturas que tienen que cursar los estudiantes en Disciplinas. La asignatura de EJ pertenece a la Disciplina Principal Integradora: Fundamentos Teóricos y Prácticos del Desempeño Jurídico. La misma se limita a establecer las asignaturas que la conforman, la fundamentación de la incorporación del EJ a dicha Disciplina, los objetivos generales, el sistema de conocimientos, el sistema de habilidades, sistema de valores y las indicaciones metodológicas.

Un aspecto importante que introduce el Plan de Estudio D de la carrera es la posibilidad que ofrece a los colectivos de asignaturas y de años de los diferentes Centros de Enseñanza Superior (CES) para que de forma autónoma conciban (Plan de Estudio D, 2008):

- Los distintos Ejercicios Jurídicos Integradores, por resultar equiparables con la asignatura en su concepción tradicional.
- Los objetivos que se prevén para los ejercicios integradores, los que tienen que coincidir en la mayor medida posible con los horizontales o de los distintos años académicos.

De lo antedicho se colige que las indicaciones contenidas en la Disciplina Principal Integradora: Fundamentos Teóricos y Prácticos del Desempeño Jurídico sólo tienen valor indicativo, persiguen el único propósito de lograr la mayor uniformidad posible y adjudican libertad a los CES para tomar decisiones en la concepción de los EJ. En tal sentido, resulta viable la confección de una guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos donde se relacionen los elementos pedagógicos y se tengan en cuenta los elementos administrativos que contribuyen a lograr los objetivos propuestos.

Como resultado del análisis sistemático desarrollado en la presente investigación y los resultados de los instrumentos aplicados, se presenta una propuesta de guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

3.1 Guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

GUÍA DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL DEL EJERCICIO JURÍDICO DE LOS ESTUDIANTES DE DERECHO DE LA UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS.

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.

Departamento de Derecho. Cienfuegos.

Actividad Docente: Ejercicio Jurídico.

Curso:

Entidad Jurídica:

Fondo de tiempo:

- **Fundamentación:** el EJ se concibe para vincular los componentes teóricos, prácticos e investigativos, teniendo en cuenta las habilidades que en forma de objetivos aparecen definidas en el Modelo del Profesional y en las instancias y niveles en que tiene lugar su concreción tanto vertical como horizontal. El EJ contribuye a desarrollar los modos de

actuación del jurista que se encuentran en el Plan de Estudio D. Su fondo de tiempo crece con relación a las asignaturas de igual naturaleza que le preceden y ofrece flexibilidad suficiente para usar los principios, métodos y funciones administrativas en su concepción.

- **Sistema de conocimientos:** se encuentra consignado en el EJ correspondiente al año académico que se administra contenido en el Plan de Estudio D.
- **Sistema de Habilidades:** se encuentra consignado en el EJ correspondiente al año académico que se administra contenido en el Plan de Estudio D.
- **Sistema de valores:** el EJ, en correspondencia con los contenidos y habilidades curriculares previstas en el nivel que se administra contribuye a formar los valores que para ese año académico se encuentran recogidos en el Plan de Estudio D.
- **Funciones administrativas:**

Funciones de la administración.	Acciones	Elementos a considerar
Planificación del EJ.	Objetivo/s General/es	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos del año. ➤ Objetivos de las asignaturas que tributan a la actividad. ➤ Objetivos generales que para la formación del jurista aparecen en el Plan de Estudio D.
	Objetivos específicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Objetivos generales. ➤ Asignaturas implicadas. ➤ Habilidades que los estudiantes tienen que vencer en los organismos del sector jurídico donde son ubicados.
	Tareas para el cumplimiento de los objetivos (planes de acción).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Progresivas, concretas y flexibles. ➤ Objetivos generales y objetivos específicos. ➤ Características del estudiante. ➤ Problemas profesionales. ➤ Motivación de estudiantes y profesores. ➤ Orientadas hacia los cuatro modos de actuación del profesional de Derecho.
	Valoración de los recursos humanos y materiales disponibles por las instituciones del sector jurídico y de la universidad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Condiciones de los locales. ➤ Relación entre espacio, recursos materiales, matrícula de estudiantes y recursos humanos.
Organización del EJ	Selección de las Entidades Laborales de	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fiscalía, Tribunal, Bufete y MINJUS. ➤ Conocimientos teóricos y prácticos

	Base.	adquiridos. ➤ Objetivos y habilidades del año académico que se administra.
	Momento de inicio del EJ.	➤ Concentrado al finalizar el primer semestre. ➤ Simultáneo. ➤ Concentrado al finalizar el año académico.
	Tiempo de rotación y permanencia de los estudiantes en las entidades.	➤ Características de la brigada. ➤ Complejidad de la tarea. ➤ Recursos humanos disponibles.
	Actividades curriculares y extracurriculares.	➤ Objetivos, habilidades y valores. ➤ Necesidades de las instituciones y estudiantes.
	Distribución de actividades por estudiante.	➤ Individualidad de responsabilidades. ➤ Características del estudiante. ➤ Motivaciones individuales.
	Designación de tutores y definición de responsabilidades.	➤ Características del tutor. ➤ Responsabilidades asumidas por los tutores.
	Cantidad de estudiantes por tutor.	➤ Características del tutor. ➤ Características del estudiante. ➤ Complejidad de las actividades.
	Responsables de la ejecución del EJ.	➤ Responsable del EJ desde la institución. Características. ➤ Responsable del EJ desde la Universidad de Cienfuegos. Características. ➤ Indicaciones metodológicas del EJ.
Mando del EJ.	Vías de comunicación de la información (flujo informativo).	➤ Informal/Formal. ➤ Ascendente/Descendente. ➤ Verbal/Escrita.
	Acciones de motivación.	➤ Intereses profesionales de los estudiantes. ➤ Intereses de profesores. ➤ Necesidades del territorio. ➤ Habilidades a formar.
Control del EJ.	Tipos de control.	➤ Control a la planificación y organización del EJ. ➤ Control a la calidad de la ejecución del

		<p>EJ.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Control a la preparación y conocimientos adquiridos por los estudiantes.
	<p>Instancias que ejercen cada tipo de control.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jefe de las instituciones del sector jurídico. ➤ Jefe de Departamento. ➤ Jefe de Carrera. ➤ Jefe de la Disciplina Principal Integradora. ➤ Jefe de Colectivo de año. ➤ Tutores. ➤ Estudiantes. ➤ Encargados de dirigir el trabajo metodológico en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
	<p>Sistema de evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Evaluación sistemática. ➤ Evaluación final en correspondencia con las formas de culminación de estudio que se encuentran reguladas en la Resolución 210/07 del MES. <ul style="list-style-type: none"> • Talleres integradores (colectivo/individual). • Informe sobre resultados de las prácticas. • Trabajo de curso de carácter integrador. • Solución de casos. • Solución de ejercicios o situaciones relativas al perfil pedagógico. • Redacción de instrumentos jurídicos relativos a los diferentes modos de actuación del jurista.

3.2 Procedimiento para ejecutar la guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

3.2.1 Acciones que incluye la planificación del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

La planificación depende de los objetivos, los mismos se refieren a los resultados deseados, proporcionan dirección para todas las decisiones, representan el criterio por el que se miden los

logros reales y constituyen los fundamentos de la administración.

3.2.1.1 Redacción de los objetivos generales del EJ de los estudiantes de Derecho en la Universidad de Cienfuegos.

La planificación del EJ en cada año académico en la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, requiere determinar uno o varios objetivos generales. Los objetivos se redactan teniendo en cuenta:

- Los objetivos del año académico, los objetivos de las asignaturas que tributan a la actividad y los objetivos generales que para la formación integral del jurista aparecen en el Plan de Estudio D.
- Las características de la brigada, las condiciones concretas de cada institución y las necesidades del territorio cienfueguero.

Los objetivos antes mencionados requieren ser (Bartle, 2009):

- Específicos: aclarar qué actividad realiza el estudiante, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- Realistas: expresar la posibilidad real y concreta de realización por parte del estudiante. Es posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- Medibles: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
- Realizables: utilizar los recursos materiales y humanos que posee la Universidad de Cienfuegos y las instituciones del sector jurídico para lograr que los objetivos se cumplan.
- Limitados en el tiempo: establecer el período de tiempo en que el estudiante realiza cada una de las acciones planificadas. Demasiados objetivos disminuyen la relevancia de los que son importantes y enfatizan indebidamente los de menos condición.

Unido a las características anteriores, la redacción de los objetivos del EJ se realiza en términos claros y precisos. Los propósitos declarados en términos vagos y de doble significación tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confusión y disturbio. Los objetivos inadecuados e inapropiados pueden retardar el éxito de la actividad.

En Derecho, la expresión “haga tanto como pueda” o “haga lo mejor que pueda” tiene un valor administrativo mínimo. Su significado difiere para distintas personas. Es preferible usar una expresión que se pueda medir como por ejemplo: tramite el expediente de Asesinato en tres días hábiles. Lo anterior es definitivo y facilita el entendimiento mutuo de los objetivos en todos los niveles de organización. Para su máxima efectividad el objetivo tiene que ser significativo y oportuno para el individuo.

La redacción de los objetivos del EJ se instituye con gran cuidado. Los mismos tienen una mayor oportunidad de ser realizados cuando se toman en cuenta las orientaciones que se proponen a continuación (Rodríguez Montero, 2009):

- Ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. En la redacción de los objetivos se involucran estudiantes, profesores y responsables de la ejecución del componente práctico en las entidades del sector jurídico. Los que están

cerca de la situación conocen mejor lo que puede realizarse y si participan en la formulación de los objetivos contraen un fuerte compromiso por alcanzarlos. Se requiere una participación sincera, es decir, percibir que se buscan las aportaciones del estudiante y no que se hace porque es lo debido.

Es importante tener presente que aunque los estudiantes, profesores y profesionales del sector jurídico de forma colegiada lleguen a un consenso sobre los objetivos a cumplir durante la realización del componente laboral, los mismos se redactan en función de potenciar el desarrollo de las habilidades y valores que desarrolla el estudiante de Derecho.

- El objetivo tiene que ser posible y razonable. El estudiante necesita esforzarse, disfrutar de una sensación de logro y sentirse satisfecho cuando existe un reto razonable.
- Para el éxito del EJ se necesita mantener los objetivos al día, revisarlos periódicamente y modificarlos cuando resulte ventajoso. En la mayoría de los casos, la decisión es continuar con el mismo objetivo. Sin embargo, en los tiempos de cambios rápidos, el no poner los objetivos al día o la falta de innovación al establecerlos es una posible señal de peligro.
- Cuando son varios los objetivos generales del EJ, se requiere una jerarquización de los mismos de acuerdo con su importancia relativa para colocar el énfasis necesario en los principales objetivos.
- El objetivo tiene que definir la responsabilidad individual del estudiante y la responsabilidad colectiva del grupo y de los profesionales del sector jurídico involucrados en su realización.

Una sugerencia para evitar que los objetivos sean olvidados, es reiterar periódicamente los mismos y luego determinar si la acción que en la actualidad se sigue está en verdad contribuyendo al logro de la meta.

3.2.1.2 Objetivos específicos.

Los instrumentos aplicados tanto a estudiantes como profesionales del Derecho, expresan que con anterioridad la planificación del EJ en la Universidad de Cienfuegos se limitaba a formular únicamente objetivos generales. Sin embargo, la práctica demuestra la necesidad de determinar objetivos específicos que los estudiantes tienen que vencer en la Fiscalía, el Bufete, el Tribunal, el Registro de la Propiedad, el Registro Civil, el MINJUS y la Consultoría Jurídica.

Del objetivo general se derivan objetivos específicos que tributan a las asignaturas implicadas y a las habilidades que los estudiantes tienen que vencer en los organismos del sector jurídico donde son ubicados. Los objetivos específicos se encuentran relacionados con los objetivos generales al servir de medio para el cumplimiento de los últimos. En otras palabras, los objetivos específicos se cumplen para alcanzarse los generales.

Durante la elaboración de los objetivos generales y específicos del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos no resulta suficiente que luego de redactados se analicen con los estudiantes, pues se demanda democratizar el proceso. Ello implica convocar a todas las partes y en conjunto, escuchar propuestas e intereses y ajustar la planificación a lo

establecido sin perder la creatividad. No se pueden importar las experiencias, ni aplicar objetivos de cursos anteriores. La planificación tiene que parecerse a la brigada y al contexto socio-político-económico del lugar y al momento en que se desarrolla el EJ, además tiene que ser el reflejo de las aspiraciones y expectativas de los estudiantes y profesores.

El particular antes descrito es referido por el 100% de los estudiantes encuestados. Los estudiantes plantean que mientras mayor es su participación en la redacción de los objetivos más motivados y comprometidos se encuentran con el cumplimiento de los mismos. La redacción de los objetivos generales y los específicos tiene que reflejar además los intereses de las entidades para lograr mayor implicación de los juristas en el cumplimiento de los mismos y de forma objetiva dar solución a las necesidades de las instituciones.

3.2.1.3 Tareas para el cumplimiento de los objetivos.

La correcta redacción de los objetivos no es suficiente para su cumplimiento, pues resulta necesario diseñar un conjunto de acciones o tareas por parte de los involucrados para cumplir las metas. Las tareas planteadas tienen que ser propuestas, revisadas, ampliadas, modificadas y aprobadas por los responsables de los organismos involucrados, los profesores y estudiantes. Las tareas poseen las siguientes características (Plan de Estudio D, 2008):

- Individualizan la responsabilidad de los factores implicados en el desarrollo del EJ.
- Se conciben de forma progresiva en la medida que el estudiante asciende en los años académicos.
- Se dosifican entre los implicados para evitar que la cantidad conspira contra la calidad y solidez de las mismas.
- Se priorizan las tareas relacionadas con los componentes prácticos e investigativos de conformidad con situaciones concretas del territorio cienfueguero, necesidades sociales e institucionales o casos excepcionales y propios de la localidad.
- Se prevén con la mayor flexibilidad posible para que resulten factibles de adecuar a las diferentes circunstancias y contextos.
- Se orientan hacia los cuatro modos de actuación del profesional: la asesoría, la representación, el control y preservación de la legalidad y la impartición de justicia, en correspondencia con la ubicación del estudiante.
- Están acotadas en tiempo e incorporan desde su planteamiento la forma en que será controlada su ejecución y cumplimiento

El sistema de actividades que se diseñe para la administración del EJ tiene que responder a los objetivos generales y específicos determinados para el año académico que se administra. Es necesario tener en cuenta además, las características de los estudiantes, la vinculación con los cuatro modos de actuación del profesional, los problemas profesionales y el grado de motivación de estudiantes y profesores hacia la actividad que realizan.

3.2.1.4 Valoración de los recursos materiales disponibles.

Para el logro de las acciones se requiere disponer de los recursos materiales necesarios. De forma previa se realiza una valoración objetiva de las condiciones de los locales donde se

desarrolla la actividad. La correspondencia entre el espacio, los recursos materiales, la matrícula de estudiantes y los recursos humanos disponibles proporciona las condiciones necesarias para cumplir los objetivos propuestos así como brindar bienestar y satisfacción para los sujetos del proceso.

La provincia cienfueguera posee en el municipio cabecera poca disponibilidad de locales para asimilar la matrícula de estudiantes que son ubicados en sus instituciones. En tal sentido, se requiere valorar los locales disponibles en los municipios para la ubicación de los estudiantes de esas localidades.

Resulta trascendente evaluar la disponibilidad de los recursos humanos implicados en el cumplimiento de los objetivos trazados. Los datos referentes a los juristas categorizados por instituciones y su grado científico se refieren en el **Anexo 1** de la investigación.

En los momentos actuales, la importancia de una correcta planificación del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos radica en que la misma ofrece las vías para organizar el trabajo y determinar con exactitud los recursos a emplear, facilita la coordinación de decisiones y promueve la eficiencia al eliminar las corazonadas, el empirismo y las improvisaciones. De tal modo se evitan operaciones inútiles y se logran mejores sistemas de trabajo.

La planificación reduce el impacto del cambio, aprovecha al máximo las oportunidades, fija los estándares para facilitar el control, por lo que constituye la etapa básica del proceso administrativo y precede a las demás funciones. Realizar una buena planificación del EJ contribuye a tener una buena organización, mando y control, lo cual se traduce en una administración educacional cien por ciento efectiva.

3.2.2 Acciones que incluye la organización del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

Después de fijar los objetivos a alcanzar como parte de la planificación del EJ de los estudiantes de Derecho en la Universidad de Cienfuegos, el siguiente paso para cumplirlos es distribuir y señalar las actividades entre los estudiantes e indicar la participación de cada uno de ellos, a través de la organización de la actividad. La distribución está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades que se realizan, las características del grupo y la necesidad y disponibilidad de la Fiscalía, el Tribunal, el MINJUS y el Bufete.

La organización, como función administrativa, forma parte del trabajo metodológico de la Educación Superior en Cuba. Mediante ella se establece la relación que existe entre los recursos humanos y los recursos económicos de que se dispone para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Organizar el EJ supone determinar: qué se necesita hacer para cumplir los objetivos propuestos, cómo se llevará a cabo y quiénes lo harán; consiste en comunicar las metas y obtener compromisos con el logro de ellas. La organización se diseña de manera que sea perfectamente claro para estudiantes y profesores, quiénes deben realizar determinadas tareas y quién es responsable por determinados resultados. De tal forma se eliminan las dificultades

que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos queridos.

Dentro de la función de organización del EJ existen determinados elementos administrativos, los cuales una vez comprendidos y asimilados redundan en una mejor administración, ellos son: definición de actividades, distribución de las mismas entre los estudiantes y tutores, y coordinación (Cruz Rodríguez, La Práctica Laboral de los estudiantes de la Carrera de Derecho, 2012):

- **Definición de actividades:** los objetivos definidos para cada año académico en la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos son el elemento prioritario para el análisis y diseño organizativo. A partir de ellos se extraen las funciones y actividades de forma tal que no quede ningún objetivo sin expresarse en acciones concretas a llevar a cabo de manera periódica. Las actividades garantizan que se realicen acciones adecuadas que contribuyan, en alguna medida al logro de los objetivos.

Como resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes de Derecho, se pudo comprobar que durante el EJ se planifican sólo actividades curriculares que contribuyen a cumplir los objetivos propuestos, sin planificar acciones extracurriculares que favorecen la formación de valores y la motivación de los estudiantes. Con posterioridad, en la función de mando, se relacionan acciones de motivación que pueden ser aplicadas en la ejecución del EJ.

- **Distribución de las actividades entre los estudiantes:** la gran ventaja de distribuir actividades por estudiante consiste en que al individualizarlas se cumplen con mayor efectividad los objetivos deseados. Ningún estudiante es psicológicamente capaz de desempeñar todas las operaciones que componen a la mayoría de las actividades que se realizan para dar cumplimiento a los objetivos.

Para distribuir las actividades se tiene en cuenta las características propias de cada estudiante y sus aspiraciones futuras. Además, los tutores designados tienen la responsabilidad de educar, guiar, orientar y controlar el cumplimiento de las mismas y la asimilación del conocimiento.

- **Coordinación:** si bien la distribución de las actividades es requisito importante en el logro de los objetivos del EJ, el desarrollo aislado de las funciones de la administración educacional no permite lograr los mismos. De ahí la necesidad de reintegrar las funciones mediante acciones de coordinación con la Fiscalía, el Tribunal, el Bufete y el MINJUS para asegurar el éxito de la actividad académica. La coordinación es un elemento que se encuentra presente desde la planificación del EJ y posibilita la comunicación entre las partes involucradas.

En resumen, se refiere a la sincronización de los recursos y los esfuerzos de estudiantes y profesores, con el propósito de lograr unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.

La función de organización del EJ requiere que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- Tiene que existir una clara definición de los deberes, derechos y actividades de cada uno de los involucrados en la realización del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.
- Se requiere saber cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Una correcta organización del EJ está diseñada de manera que queden claro los responsables de la ejecución de las actividades. De tal forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la actividad práctica.
- Se ajusta la organización a la luz de los resultados del control.

Las preguntas a las cuáles responde la función de organización son:

- ¿Qué tareas se deben ejecutar?
- ¿Cuáles son los recursos financieros y humanos con qué se cuentan para lograr los objetivos?
- ¿De qué tiempo se dispone?
- ¿Cómo estructurar las tareas de forma lógica para lograr los resultados deseados con el menor tiempo y recursos disponibles?
- ¿Qué mecanismos establecer para lograr la coordinación entre los participantes del proceso?

Las interrogantes anteriores pueden aplicarse al EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos. La forma de organizar el componente laboral debe gozar de flexibilidad y es de carácter obligatorio prestar atención a los aspectos relacionados a continuación:

- Correcta selección de las Entidades Laborales de Base para la ubicación del estudiantado en función de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos por los estudiantes y los objetivos y habilidades correspondientes al año académico que se administra. El territorio cienfueguero no cuenta con Unidades Docentes, sin embargo las Entidades Laborales de Base poseen los recursos materiales y humanos para desarrollar la actividad. Resulta beneficio para el cumplimiento de los objetivos del EJ coordinar el momento preciso de rotación de los estudiantes por los organismos antes mencionados para evitar cantidades excesivas en las instituciones del sector jurídico. Las Entidades Laborales de Base firman convenios con el Centro de Educación Superior. En ellos se establecen con precisión los compromisos asumidos por cada una de las partes en relación con la realización del componente práctico y otras tareas afines que respondan a los vínculos de la universidad con la sociedad (Resolución 210, 2007).
- Selección del momento en que comienza el EJ: El Plan de Estudio D ofrece la posibilidad de realizar el EJ concentrado al finalizar del primer semestre, simultáneo con la impartición de las diferentes asignaturas o de modo concentrado al finalizar el año académico. Como resultado de las encuestas aplicadas a los estudiantes el 87% prefieren concentrar el EJ al finalizar el año académico.

- Tiempo de permanencia y rotación de los estudiantes por las instituciones del sector jurídico. Para determinarlo es necesario tener en cuenta las características de cada brigada, la complejidad de las tareas que tienen que cumplirse en cada organismo y los recursos humanos con que se cuenta.

La duración del EJ se establece para cada año académico en el Plan de Estudio D de la carrera de Derecho. Durante dicho período, los estudiantes rotan por diferentes instituciones del sector jurídico para vencer los objetivos propuestos. Por ello se requiere coordinar previamente con las mismas el inicio del EJ por cada año para evitar elevadas matrículas de estudiantes y garantizar la calidad de la actividad.

- Actividades curriculares y extracurriculares. La selección de las actividades curriculares y extracurriculares se realiza teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos planificados para cada año académico, las habilidades y valores que tienen que formarse en los estudiantes, así como las necesidades de las instituciones y de los estudiantes. La correcta identificación de actividades curriculares y extracurriculares influye satisfactoriamente en la motivación de todos los factores implicados en la ejecución del EJ.
- Distribución de actividades por estudiantes. Las actividades por estudiantes se identifican teniendo en cuenta las características del alumnado, las expectativas individuales y su inclinación profesional.
- Designación de tutores. Los juristas cienfuegueros que asumen el rol de tutores cumplen importantes funciones educativas y de formación del futuro profesional en su actuación. Los mismos se destacan por sus cualidades como educadores, su sólida preparación y adecuada actividad científico técnica. Sus resultados están avalados con publicaciones, activa participación en eventos y constante superación.

El tutor asume un doble rol en su desempeño, al tiempo que se convierte en facilitador del proceso docente-educativo, lo dirige con objetivos instructivos y educativos en función del modelo del profesional de que se trate. Para ello es fundamental la realización de actividades concretas y una adecuada comunicación y ejemplo personal (Morejón Hernández, 2009).

La actitud del profesor responsable del EJ es fundamental, el mismo se caracteriza por estar convencido del valor humano y social de dicha actividad y por estar comprometido y motivado por su trabajo, lo que repercute favorablemente en sus estudiantes. El tutor constituye un ejemplo de conducta para sus pupilos y mantiene sólidos principios éticos, relaciones de respeto mutuo y aprobación al modelo pedagógico que sustenta su actuación sistemática.

En el desempeño de las funciones como tutor, el profesional transmite al estudiante no sólo su saber, sino respeto y admiración por la labor educativa que realiza. Además el tutor concede al estudiante posibilidades de manifestar sus opiniones e iniciativas en la adquisición de conocimientos que le proporcionen creatividad e independencia.

Para lograr que la tutoría cumpla su cometido, la carrera de Derecho prepara a los profesores que desempeñan tan importante función. Se les instruye sobre los objetivos

de la actividad que realizan, las funciones a desarrollar, las habilidades que tienen que potenciar en los estudiantes, el Plan de Estudio, las líneas metodológicas vigentes, y las tareas a realizar para cada actividad académica, laboral y científica.

Unido a las características antes mencionadas el tutor debe ser un profesional de cinco o más años de experiencia, poseer categoría docente, preferentemente vinculado a la docencia, de reconocido prestigio y con cierta trayectoria investigativa.

- Cantidad de estudiantes por tutor. Al tenerse en cuenta la preparación técnica, pedagógica y metodológica de los tutores y la complejidad de las actividades que desarrolla el estudiante de Derecho en su EJ no se recomienda más de cinco estudiantes por tutor para facilitar la atención individualizada.
- Designar el responsable del EJ en el organismo y el responsable de la actividad desde la universidad.

Los responsables del EJ cumplen importantes funciones al frente de sus estudiantes. Entre ellas se destacan: ejercer el liderazgo; transmitir el acervo de experiencias que acumulan en su trayectoria como profesional lo que refuerza el interés de sus estudiantes; exigir por la disciplina y cumplimiento de horarios y tareas para crear hábitos de trabajo y sentido de la responsabilidad; guiar y apoyar la auto-preparación de los estudiantes; contribuir a su formación político-ideológica y favorecer la formación de una cultura general.

Con independencia de que en las indicaciones metodológicas del Plan de Estudio D se regule que la dirección del EJ debe recaer en el Jefe de Colectivo de año; los estudiantes y profesores encuestados afirman que puede asumir el rol de tutor el profesor de la asignatura más implicada en la actividad práctica que se va a realizar. La redacción flexible de las indicaciones metodológicas de la Disciplina Principal Integradora al emplear el vocablo "debe" brinda la posibilidad de la toma de decisión por todos los factores que intervienen en la ejecución del EJ para determinar el responsable desde la universidad.

No obstante, dado el carácter interdisciplinario de los objetivos previstos por cada año y la naturaleza diversa de las habilidades que tiene que vencer el jurista para la consecución de ellos, es menester que la dirección del EJ desde la universidad, recaiga en el coordinador del año académico. El Jefe de Colectivo de año representa la instancia docente con capacidad para lograr la organización de actividades que garanticen las dimensiones y factores comprometidos en el mismo.

La responsabilidad del EJ en la entidad recae sobre el jefe del organismo, el cual en todos los casos, puede delegar su función en una persona que cumpla los siguientes requisitos:

- Gozar de reconocido prestigio y, como mínimo, cinco años de experiencia en la institución o en el sector.
- Poseer categoría docente y determinado grado científico.
- Encontrarse vinculado con el medio y ubicado en el terreno de la realidad social, que puede ser muy compleja, indeterminada y plagada de incertidumbre.

Los requisitos propuestos se encuentran en correspondencia con las características de los juristas cienfuegueros. La mayoría de los profesionales del Derecho en Cienfuegos poseen más de siete años de experiencia en la entidad donde laboran y algunos se encuentran categorizados e imparten docencia en las sedes municipales. La provincia cuenta con un número limitado de profesionales con categoría científica dedicados a la docencia y a la tutoría de estudiantes, ver **Anexo 1**.

La función de organización del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos es de carácter continuo y jamás se puede decir que termina porque la actividad práctica y los recursos disponibles están sujetos a cambios constantes. Dicha función constituye un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos deseados; suministra los métodos para que se desempeñen las actividades con un mínimo de esfuerzo, pues evita la lentitud e ineficiencia en las actividades; y reduce la duplicidad de esfuerzos al delimitar funciones y responsabilidades.

3.2.3 Acciones que incluye el mando del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

Para llevar a cabo las actividades que resultan de los pasos de la planificación y organización del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, es necesario que se tomen acciones para que se ejecuten las tareas planificadas. Entre las medidas comunes utilizadas por los responsables de la asignatura está orientar, motivar y comunicar. A través de las mismas se asegura el funcionamiento y desarrollo exitoso de la actividad.

La función de mando exige la necesidad de influir sobre todos los involucrados en la ejecución del EJ, de forma tal que se sientan motivados y comprometidos de un modo voluntario, entusiasta y eficiente al logro de los objetivos propuestos, mediante la comunicación. El mando parte de los valores, motivos, significaciones, intereses y gustos de los participantes y expresa el vínculo que existe entre los objetivos, los recursos materiales y los recursos humanos con que se cuenta.

3.2.3.1 Comunicación del EJ.

La comunicación es uno de los facilitadores más importantes dentro del proceso de administración educacional pues sin ella no se pueden intercambiar ideas y experiencias. La misma, es necesaria en todas las relaciones humanas y lleva a enfrentarse con la influencia e importancia del componente humano (Sainz Leyva, 1998, pág. 26).

Existe comunicación cuando ocurre una retroalimentación de información entre estudiantes, profesores y profesionales del sector jurídico involucrados en la actividad docente. La comunicación constituye un medio, no un fin, y hace posible el proceso administrativo; ayuda a que la planificación sea ejecutada y seguida con diligencia y permite que el control se aplique con efectividad.

La comunicación en el EJ de los estudiantes de Derecho promueve una relación positiva con los mismos, de forma tal que los compromete con su educación y contribuye a su formación

integral. El proceso comunicativo permite obtener datos para la toma de decisiones, ayuda a identificar los problemas y conocer qué acciones son necesarias adoptar para darles solución. Las vías propuestas para lograr un sistema de comunicación fluido entre los sujetos son identificadas como: (Colectivo de autores, 2009, pág. 32) informal, formal, ascendente, descendente, verbal y escrita. En el EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos se ponen de manifiesto cada una de ellas; a saber:

- Informal: es la comunicación generalmente usada. Se realiza por todos los factores involucrados en el EJ sin seguir patrones establecidos. La misma es la vía más simple para transmitir información y se usa de forma permanente.
- Formal: se realiza siguiendo reglas establecidas. Por ejemplo: reuniones de coordinación para la concepción del EJ para cada año académico en la carrera de Derecho, donde intervienen los responsables de ejecutar la actividad en la universidad y en los organismos del sector jurídico; guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, entrevistas al finalizar el período de EJ para conocer lo positivo y negativo de la actividad, encuestas realizadas todos los años por el Comité Central del PCC a los estudiantes de la carrera, las evaluaciones parciales y evaluación final, entre otras.

Es aconsejable realizar las reuniones de coordinación al finalizar el curso académico o a inicios del nuevo curso para desde ese momento iniciar la planificación del EJ teniendo como referente las deficiencias detectadas en la fase de control.

- Ascendente: es aquella que va desde los estudiantes hasta los responsables de la ejecución del EJ. De forma sistemática y mediante visitas a las instituciones los estudiantes comunican a la universidad el desarrollo de su actividad práctica a los responsables haciendo énfasis en los aciertos y desaciertos de la misma.

La comunicación ascendente es visualizada además en los intercambios periódicos que tienen los estudiantes con los responsables del EJ en las instituciones y con su tutor.

- Descendente: es aquella que va desde los responsables de la ejecución del EJ hasta los estudiantes. Una vez por semana se visitan las entidades del sector jurídico, se emiten las informaciones pertinentes y se escuchan los criterios de los estudiantes. Ejemplos: informes de evaluación, criterios evaluadores, etc.

De forma periódica los tutores y responsables del EJ en las instituciones comunican a los estudiantes determinadas informaciones y escuchan las conformidades e inconformidades que presentan los mismos.

- Verbal: se emite a través de la palabra y es la vía generalmente usada. Ejemplo: reuniones, encuentros, etc.
- Escrita: se emite a través de indicaciones escritas. Ejemplo: Plan de Estudio, guía de administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, objetivos generales, tareas específicas, listado de estudiantes, distribución de estudiantes, forma de evaluación y todas las indicaciones que se emitan de acuerdo a las características de los organismos y las necesidades de los estudiantes.

La comunicación efectiva del EJ en la carrera de Derecho, a través de las vías explicadas (que no son excluyentes), garantiza solucionar problemas, obtener retroalimentación y medir resultados. Sin comunicación no es posible trabajar con el grupo de estudiantes. Las funciones del proceso de administración educacional requieren incuestionablemente sistemas de comunicación precisos y fluidos. En tal sentido, la comunicación permite a los estudiantes organizarse y hace posible que se coordinen las actividades para lograr objetivos comunes.

En el mando del EJ, la comunicación juega un papel determinante. En la medida que más eficiente sea, mejor se cumplen los objetivos de la actividad. No es la comunicación una de las debilidades del jurista promedio, todo lo contrario, el Licenciado en Derecho es un comunicador por excelencia.

Las relaciones de comunicación que se establecen entre los estudiantes y profesores crean un clima de trabajo que estimula las innovaciones positivas, crecen las satisfacciones, facilita el desarrollo de la creatividad, elimina las barreras u obstáculos que frenan la administración educacional del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos y contribuye a la motivación de estudiantes y profesores.

3.2.3.2 Motivación del EJ.

Para lograr una actuación profesional creadora es imprescindible dirigir el proceso docente-educativo hacia el desarrollo de intereses profesionales que garanticen la motivación; el desarrollo de conocimientos y habilidades para resolver con eficiencia los problemas de la práctica pedagógica, y el desarrollo de la independencia y flexibilidad adquirida en la actuación profesional. Se requiere además, potenciar el pensamiento reflexivo que posibilita al estudiante originalidad en la solución de problemas cotidianos (Muñoz Vázquez & Ramírez Cortina, 2010).

La motivación es un aspecto significativo a lograr no sólo en los futuros juristas, sino también en los tutores y reflejado en las instituciones jurídicas. Es importante en la carrera de Derecho la exaltación de estudiantes y profesores a través del reconocimiento de su esfuerzo, estímulo personal, participación en el establecimiento de las metas y en la toma de decisiones. Se requiere además, buscar el sentido y desarrollo personal en la actividad que se realiza mediante la autorrealización del estudiante y sus expectativas.

No puede verse la universidad aislada de las instituciones jurídicas, sino integradas en la formación de los futuros profesionales. Para lograrlo, es necesario que los responsables del mando del componente práctico en las instituciones del sector jurídico, se vinculen al trabajo metodológico en los colectivos de carrera, disciplina y año. De tal forma se logra la preparación necesaria, actualización y vínculo con la institución superior, donde se preparan para guiar el proceso formativo de los estudiantes en las instituciones jurídicas de las que forman parte (González Pérez, Cabrera Albert, García Rodríguez, & García González, 2011).

El proceso educativo permite que el profesor modifique su accionar en dependencia de las características del estudiante. En el contexto universitario resulta difícil, pero en el EJ hay una oportunidad que se convierte en fortaleza, y es el hecho de que un ejecutante atiende a lo sumo cinco estudiantes. Por ello, se aprecia la necesidad de enfatizar en el desarrollo de motivaciones hacia la autonomía, la autorrealización y la creatividad de los estudiantes; cuestión

en la que se presentan dificultades, pues el profesional enseña su actuar, y no diferentes modos de hacer, lo que no ayuda al desarrollo de las habilidades que se pretenden.

La correcta concepción del EJ de los estudiantes de Derecho lleva los intereses profesionales de los educandos a un nivel superior y los aleja a su vez de las motivaciones intrínsecas que pudieran existir (graduarse, aprobar o ejercer una profesión de valor social), y que de hecho existen. El nivel superior del educando es medible a través de indicadores motivacionales tales como: (Ochoa del Río, 2010).

- Nivel reflexivo en torno a los problemas relativos al ejercicio de la profesión.
- Posición activa en la búsqueda de información profesional.
- Realización de esfuerzos volitivos en la realización de tareas complejas de contenido profesional.
- Creatividad y autodeterminación en la solución de problemas inherentes a la práctica profesional.

Como resultado de los instrumentos aplicados a estudiantes y profesores de la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, a juristas cienfuegueros vinculados al componente laboral y la consulta de guías de práctica laboral de universidades como: Universidad de Pinar del Río, Universidad de Holguín, Universidad de las Tunas y Universidad de Sancti Spiritus, se presentan las siguientes alternativas motivacionales concretadas en actividades:

- Conocimiento de la estructura interna de la entidad y su funcionamiento. Al comenzar la actividad en el organismo del sector jurídico, un responsable del mismo familiariza al estudiante con la actividad que allí se desarrolla mediante el método explicativo descriptivo. No obstante, el conferencista debe crear un nivel motivacional que propicie su interacción con el estudiante a fin de que el alumno le haga saber sus inquietudes iniciales sobre el tema tratado.
- Observación de actuaciones profesionales. Utilizando la observación como método el estudiante se persona en despachos, interrogatorios de testigos, exploración de menores, inspección en el lugar de los hechos, visitas, vistas orales, entre otros. De una forma pasiva el estudiante analiza y anota la actuación del profesional que lo acompaña y de los que lo rodean. Para ello es necesario identificar al alumno ante las terceras personas, por razones ético-jurídicas.
- Análisis de asuntos tramitados. Luego de haber realizado la observación es menester que el estudiante despache con el ejecutante el análisis de lo observado, así este último puede corregir criterios del estudiante sobre situaciones particulares. Es una de las actividades que más motiva al estudiantado, pues constituye la manera de comprobar los conocimientos y las habilidades prácticas que posee.
- Análisis de expedientes y documentos jurídicos. Se le proporcionan al estudiante expedientes o documentos jurídicos para que, a través del análisis y crítica de fuentes, explore los mismos y luego los despache con el ejecutante, resolviendo cualquier inquietud. En dicha actividad el despacho posterior es fundamental, si no se realiza o se realiza con poca calidad se desvirtúa su esencia, pues el estudiante pierde la motivación hacia el mismo y los objetivos no serán cumplidos.

- Propuestas de calificación jurídica de las cuestiones litigiosas. Al realizar el análisis de cualquier situación práctica el estudiante decide qué norma aplica, y su forma de interpretación. Para ello el ejecutante se apoya en la estructura lógica de la norma jurídica y en las distintas clasificaciones que tiene la interpretación de normas jurídicas y situaciones de hecho. La calificación es revisada y discutida por el tutor de conjunto con el estudiante.
- Propuesta de solución a cuestiones y problemas jurídicos relacionados con la actividad del profesional. Después que el estudiante procesa cierta cantidad de información sobre casos concretos, el ejecutante debe pedirle que proponga soluciones finales o intermedias a los asuntos tratados, a través del método de resolución de problemas. El tutor enseña varias formas de resolver el litigio, y no sólo su forma de proceder personal, sino todas las variantes que el caso pudiera tener. Se hace referencia, no forzada, a los criterios éticos jurídicos que puedan surgir en el caso.
- Valoración de actuaciones procesales en juicio y fuera de él. Es un paso más avanzado y relacionado a la vez con asignaturas procesales, que son en definitiva las que atraviesan transversalmente las disciplinas. Como se indica en su nomenclatura es la valoración de acciones procesales ya ejecutadas en juicio o fuera de él, por parte del estudiante. En dicho paso se profundiza también en los cuestionamientos éticos perceptibles.
- Redacción de escritos de tramitación u otros documentos de naturaleza procesal. La redacción de escritos jurídicos, como es el caso de la casación, que antes se impartía curricularmente como asignatura, es hoy objeto de prácticas laborales y de postgrado. La actividad exige la capacidad de creación del estudiante ya que si bien existen modelos para los distintos escritos jurídicos, los casos particulares hacen que cada uno de ellos sea distinto, además de la profusión de documentos jurídicos existentes. El ejecutante puede basar incluso su propia actuación profesional en la redacción de sus documentos por parte de los estudiantes que atiende, corrigiendo los aspectos que considere erróneos o sobre los que mantenga otra postura.
- Debate de visitas, películas y videos en asuntos de naturaleza jurídica. En todos los organismos del sector jurídico se realizan reuniones o conferencias científicas en las cuales es muy positivo que el estudiante asista, toda vez que generalmente en las mismas se producen interesantes debates sobre temas particulares. A su vez es productivo el debate que puede suscitar películas o documentales sobre temas jurídicos a fines.
- Trabajos de investigación doctrinales-normativos de casos concretos. Muchas veces para la solución o esclarecimiento de un caso concreto es necesario realizar pequeñas investigaciones doctrinales y normativas que coadyuven a buscar una mejor salida al asunto. Dichas investigaciones pueden ser realizadas por los estudiantes que disponen de mayor tiempo para las mismas que los ejecutantes, tan presionados siempre por los términos procesales. Además involucra al estudiante en la solución de un caso concreto siendo parte del proceso, con la consabida motivación profesional que pudiera traer.

- Trabajos de investigación en el orden práctico jurisprudencial de un caso concreto. En ocasiones no basta con lo que está establecido en la doctrina sentada o en la normativa y se hace necesarios estudios sobre jurisprudencia, ya sea nacional o de derecho comparado. Son investigaciones algo más complejas pero igual de factibles de realización por parte del estudiante.
- Programación de actividades extracurriculares que propician la formación de valores en correspondencia con los declarados en el Plan de Estudio D y el Proyecto Educativo de cada año académico y favorece la motivación del estudiante; pueden ser variadas y de tipo cultural, deportiva, recreativa, política, entre otras
- Incentivo de la actividad científica e investigativa a través de la participación del estudiante en conferencias, eventos programados, tareas de investigación.
- Desarrollo de trabajos de curso, trabajos de diploma y artículos para publicaciones.
- Programación de actividades de impacto social. Impartir conferencias en entornos sociales, trabajar como jueces de ejecución en zonas de residencia, participar en tareas de impacto social como educación ambiental, cultura jurídica, atención a niños sin amparo filial, entre otras.

En tal sentido, las acciones de motivación del EJ de los estudiantes de Derecho antes descritas se centran en lograr que tanto estudiantes, profesores y tutores alcancen satisfacción por sus resultados y se sientan comprometidos con la actividad que realizan. Por ello, la motivación se enfoca en las necesidades internas²⁰ que alimentan el comportamiento de las personas involucradas en la actividad.

3.2.4 Acciones que incluye el control del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

3.2.4.1 Tipos de control.

El control del proceso docente-educativo forma parte del contenido del trabajo metodológico del MES. El mismo, es el medio esencial para conocer la calidad del proceso, evaluar sus resultados y dirigirlos hacia el cumplimiento de los objetivos. Comprende en lo fundamental (Resolución 210, 2007):

- El control a la planificación y organización del proceso docente-educativo en sus distintos niveles organizativos.
- El control a la calidad de la ejecución del proceso docente-educativo.
- El control a la preparación y conocimientos adquiridos por los estudiantes.

El EJ de los estudiantes de Derecho forma parte del proceso docente-educativo que tiene lugar en la universidad, motivo por el cual demanda un control sistemático y de calidad. En tal sentido, los tipos de controles referidos con anterioridad y regulados en el artículo 90 de la

²⁰La teoría de la satisfacción de la motivación se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento teniendo muy presente las aspiraciones, deseos, intenciones, metas y satisfacción personal de los individuos. La propuesta está asociada con pensadores como: Maslow, Alderfer, McGregos, Herzberg, Atkinson y McClelland.

Resolución 210/07, Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior en Cuba son aplicados al EJ de los estudiantes de Derecho.

Durante el desarrollo del EJ es obligatorio el control a su planificación, organización y ejecución. El mismo incluye el control que ejerce el tutor sobre el aprendizaje de los estudiantes, el control a la actividad docente, el cumplimiento de la guía de administración educacional del EJ, el cumplimiento de las actividades extracurriculares, el aseguramiento material y humano de las actividades docentes y las opiniones de los estudiantes y los involucrados de las entidades laborales sobre el desarrollo de las diferentes formas organizativas del proceso docente, entre otros. El control del EJ comprende además la preparación y conocimientos adquiridos por los estudiantes y la identificación de los errores cometidos para su futura planificación.

La función de control de la actividad curricular en cuestión demanda una supervisión constante por las instancias que lo ejercen.²¹ La supervisión, además, va encaminada a verificar la asistencia, puntualidad, disciplina, cumplimiento de los objetivos académicos y participación en actividades extensionistas y extracurriculares que organicen las entidades del sector jurídico en la que son ubicados los estudiantes.

Para que el control del EJ sea efectivo se necesita:

- Conocimiento de las actividades que se controlan en el componente práctico.
- Conocimiento de los objetivos, habilidades y normas.
- Conocimientos de los instrumentos de medición de satisfacción por la actividad que se realiza.

No se puede limitar el control al hecho de verificar, comparar y corregir, pues el verdadero control se inicia desde la planificación de la actividad académica lo que evidencia que el proceso de administración educacional constituye un ciclo único, cuyas funciones se encuentran relacionadas. El control al EJ se realiza de forma preliminar,²² concomitante²³ y subsiguiente²⁴ teniendo en cuenta el momento en que se efectúa.

- **Controles preliminares:** conforman la correcta planificación del componente laboral y la programación y preparación de la actividad. La planificación consistente en dar respuesta con antelación a interrogantes como: qué debe hacerse, cómo, dónde, quién y por qué se realiza la actividad. La programación incluye el cuándo y con qué frecuencia debería realizarse la actividad, mientras la preparación asegura que los recursos humanos y materiales se encuentran disponibles para iniciar el EJ. Los controles preliminares facilitan la supervisión a la planificación y organización del EJ desde la universidad y en los organismos del sector jurídico a través del contenido de la guía de administración educacional y el procedimiento utilizado para su concreción.
- **Control concomitante:** resulta necesario pues la planificación, programación y preparación no pueden prever todas las circunstancias que pueden surgir, haciendo

²¹ Las instancias que ofrecen el control del EJ son: Universidad, organismos del sector jurídico en los que se ubican los estudiantes, estudiantes, Jefe de Carrera, Jefe de Colectivo de año, Jefe de la Disciplina Principal Integradora y encargados de dirigir el trabajo metodológico desde la facultad.

²² Controles anteriores a la actividad.

²³ Controles directivos y controles de si/no.

²⁴ Controles posteriores a la actividad.

necesaria la supervisión constante del cumplimiento de los objetivos. El control concomitante contribuye a ofrecer aclaraciones sobre las tareas que se ejecutan e incluso, en determinadas ocasiones, brinda instrucciones específicas.

- Control subsiguiente: se realiza con posterioridad a las realizaciones de las actividades. Posibilita verificar si las tareas contribuyen al cumplimiento de los objetivos previstos en la guía de administración educacional y determinar las desviaciones del EJ así como la corrección de las mismas. La aplicación de los instrumentos previstos por las instancias involucradas ayuda a detectar los aspectos anteriores.

En los controles antes descritos juegan un papel fundamental los estudiantes, pues con su participación activa en la concepción de la administración educacional desde la fase de planificación, valoran el cumplimiento de los objetivos, habilidades y valores que deben formarse en ellos. Los estudiantes son medidores por excelencia de la calidad de las actividades realizadas y proyectistas sobre lo que se planificará en el futuro.

3.2.4.2 Instancias que ejercen el control.

Las instancias que ejercen cada tipo de control del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos son:

- Control a la planificación y organización del EJ: responsables del EJ desde la universidad y desde los organismos, Jefe de la Disciplina Principal Integradora, Jefe de Carrera, estudiantes y encargados de dirigir el trabajo metodológico de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas.
- Control a la calidad de la ejecución del EJ: tutores, responsables del EJ desde la Universidad y desde los organismos, estudiantes, Jefe de Carrera, Jefe de la Disciplina Principal Integradora y Jefe de Departamento. Además pueden ejercer el control los encargados de dirigir el trabajo metodológico de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas y de la Universidad de Cienfuegos.
- Control a la preparación y conocimientos adquiridos: tutores, responsables del EJ desde la universidad y desde los organismos, estudiantes, Jefe de la Disciplina Principal Integradora, Jefe de Carrera y Jefe de Departamento. Además pueden ejercer el control los encargados de dirigir el trabajo metodológico de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas y de la Universidad de Cienfuegos.

No obstante, la propuesta de instancias de control puede variar pues se considera que todas las instancias involucradas pueden ejercer cualquiera de los controles anteriores y en el período que se estime pertinente durante su desarrollo.

3.2.4.3 Sistema de evaluación.

El sistema de evaluación del EJ de los estudiantes de Derecho tiene como propósito comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos y tareas planificadas, así como la asimilación de los conocimientos y habilidades que los estudiantes tienen que adquirir durante su componente laboral. La evaluación del EJ tiene un carácter continuo, cualitativo e integrador y se basa en el desempeño del estudiante en el proceso de aprendizaje. La evaluación debe desarrollarse de

manera dinámica donde evalúe el profesor con la participación de los estudiantes mediante la evaluación grupal y la autoevaluación.

La evaluación del EJ se estructura de manera sistemática, parcial y final en correspondencia con las formas de evaluación del aprendizaje que se regulan en el artículo 138 de la Resolución 210/07 “Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior en Cuba”.

- Evaluación sistemática del EJ: se encamina al cumplimiento de los objetivos específicos y de las tareas individualizadas por estudiante. Los tipos más usados son: la observación del trabajo del estudiante, las evaluaciones orales y escritas, las discusiones grupales, entre otras. Se realiza principalmente por los tutores.
- Evaluación parcial del EJ: tiene como propósito fundamental comprobar el logro de los objetivos de las asignaturas que se integran en la entidad jurídica donde se ubica el estudiante, así como los objetivos y habilidades a cumplir en la entidad. Los tipos más usados son: prueba parcial aplicada por la institución, trabajo investigativo, solución de casos, entre otros. Se realiza principalmente por los tutores y responsables del EJ en el organismo.
- Evaluación final del EJ: tiene como propósito comprobar el cumplimiento de los objetivos generales del componente laboral. El EJ de los estudiantes de Derecho no termina con examen final, pero al ser equiparable al resto de las asignaturas del currículo, culmina con una evaluación final según indiquen las orientaciones metodológicas del EJ para cada año académico. Se realiza principalmente por el responsable del EJ en el organismo de conjunto con la universidad.

La evaluación se encuentra en correspondencia con lo dispuesto en el Plan de Estudio D y lo consignado en las disposiciones jurídicas del MES en Cuba. La misma se otorga sobre la base de la calificación obtenida por el estudiante en las diferentes tareas orientadas en las instituciones del sector jurídico por la que transitan durante su período de práctica laboral y la calificación de las evaluaciones parciales.

Referente a la evaluación final, las Indicaciones Metodológicas para cada EJ (Plan de Estudio D, 2008) sugieren la realización de talleres integradores destinados a medir la adquisición de las habilidades investigativas y prácticas de las asignaturas que se imparten en el año académico en que tienen lugar. Los talleres integradores se realizan en equipos o de forma individual y los casos, ejercicios y tareas planteadas pueden entregarse con antelación suficiente o se conforman tribunales para su evaluación.

Cuando el Colectivo de año considera improcedente medir las habilidades investigativas y prácticas a través de los talleres integradores, las instancias responsables del EJ puede disponer, previa consulta con la dirección de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, que la evaluación final consista en una o varias de las modalidades siguientes (Plan de Estudio D, 2008):

- Informe sobre resultados de las prácticas.
- Trabajo de curso de carácter integral (2do y 4to año).
- Solución de casos.

- Solución de ejercicios o situaciones relativas al perfil pedagógico.
- Redacción de instrumentos jurídicos relativos a los diferentes modos de actuación del jurista.

Conclusiones.

La propuesta de guía de administración educacional del EJ donde se modela la realización de la actividad laboral en el curso regular diurno de la carrera de Derecho de la Universidad de Cienfuegos y en la que se encuentran desarrolladas las funciones de administración, posibilita la vinculación de la teoría con la práctica y garantiza:

- Primero: los objetivos del conocimiento científico y teórico-práctico y la familiarización con la profesión jurídica.
- Segundo: la motivación e influencia que a la superación y a la investigación genera la realidad del problema socio-político cotidiano del ejercicio de la profesión.
- Tercero: la formación del jurista de perfil amplio que demanda la sociedad cubana actual.

CONCLUSIONES GENERALES.

- La administración desde sus inicios es vista como un proceso encaminado a alcanzar objetivos con un uso racional de los recursos materiales y humanos, mediante la planificación, la organización, el mando y el control. Administrar implica orientar, influir y motivar para que se realicen tareas esenciales donde juega un papel fundamental el factor tiempo. Debido a su flexibilidad los principios y funciones administrativas son aplicables a todo grupo humano organizado para el logro de una meta y la obtención de resultados prácticos.
- Los términos administración y gestión no son idénticos. El término gestión es más abarcador pues incluye la planificación, la organización, el mando y el control de actividades con objetivos definidos; además mide el impacto que provocan dichas funciones en la eficiencia y eficacia con visión prospectiva. Ambos vocablos están vinculados con la obtención y el empleo de determinados recursos que pueden ser humanos, materiales o financieros para alcanzar determinados objetivos.
- La gestión educativa se desdobra en gestión académica y administración educacional. La misma aplica las funciones propias de la administración, los principios y métodos administrativos a las actividades docentes que se desarrollan en las IES en Cuba, siendo aplicada al EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.
- Del análisis de los resultados a los instrumentos aplicados se ponen de manifiesto fortalezas y en un mayor número, debilidades en la planificación, organización, ejecución, motivación, comunicación y control de la asignatura EJ. Lo anterior se tuvo en cuenta para la confección de la guía de administración educacional y del procedimiento para poner en práctica las acciones contenidas en la misma.
- Se diseñó una guía de administración educacional para el EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos, que incluye las funciones administrativas de planificación, organización, mando y control; además contienen las acciones a ejecutar y los elementos a considerar en cada una de ellas. Se elaboró el procedimiento para desplegar todas las acciones.

RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que a continuación se proponen pretenden contribuir al perfeccionamiento del EJ de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

- Informar al Departamento de Derecho, la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas y el Vicerrectorado de Formación de la Universidad de Cienfuegos los resultados de la investigación.
- Proponer al Departamento de Derecho y a la Disciplina Principal Integradora la aplicación de la guía y del procedimiento para la concepción del EJ de los estudiantes de la carrera.
- Incluir la presente investigación como fondo bibliográfico en la Maestría de Dirección.

BIBLIOGRAFÍA.

La educación superior en el siglo XXI: visión y acción. (Octubre de 1998). París, Francia.

Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la Educación Superior. (2007). La Habana, Cuba.

Plan de Estudio D de la Carrera de Licenciatura en Derecho. (2008). *Documentos rectores: Caracterización de la carrera*. La Habana, Cuba.

(2009). Obtenido de http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema1_1.htm

(2009). *La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo*. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, París.

Acosta Silva, A. (Octubre de 2002). Recuperado el Marzo de 15 de 2012, de <http://www.riseu.net/adrianacosta.pdf>

Addines Fernández, F. (2004). *Didáctica, teoría y práctica*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

Aguilar, R. (2009). Recuperado el 21 de Diciembre de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

Alpízar Fernández, R. (2004). Modelo de gestión para la formación y desarrollo de los directivos académicos en la Universidad de Cienfuegos. La Habana, Cuba.

Álvarez de Zayas, C. (1989). *Fundamentos teóricos de la dirección del proceso docente educativo en la Educación Superior Cubana*. La Habana, Cuba.

Álvarez de Zayas, C. (1996). *La universidad como institución social*. Sucre: Serie Cóndor.

Álvarez de Zayas, C. (1997). *Hacia una escuela de excelencia*. La Habana, Cuba: Academia.

Álvarez de Zayas, C. (1998). *La escuela para la vida*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

Álvarez de Zayas, C. (s.f.). *La pedagogía como ciencia. Epistemología de la educación*. La Habana, Cuba: Pueblo y Educación.

Álvarez de Zayas, C., & Sierra Lombardía, V. (s.f.). *La Universidad de Excelencia*. Cuba: Pueblo y Educación.

Álvarez Llera, C. (2010). Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos41/proceso-docente/proceso-docente2.shtml>

Aparici, R. (2011). Recuperado el 16 de Febrero de 2012, de <http://www.uned.es/ntedu>

Arias Gago, A. (2004). La dirección y el liderazgo de calidad en los centros educativos.

- Ayala Villegas, S. (2006). Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/el-proceso-administrativo.htm>
- Bartle, P. (2009). SMART: Características de los buenos objetivos. (L. Sada, Trad.)
- Botero Chica, C. A. (2010). Recuperado el 4 de Noviembre de 2011, de [http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm./](http://www.gestiopolis.com/economia/tendencias-de-la-gestion-educativa.htm/) 2010
- Bringas Linares, J. A. (2001). Teoría y práctica de la dirección educacional. La Habana, Cuba.
- Bupo, M. E., Gattás, E., Mauri, G., Peman, G., Rossi, N., & Sanz, L. (2009). Recuperado el 15 de Junio de 2012, de http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema1_1.htm
- Carreto, J. (2011). Recuperado el 6 de Diciembre de 2011, de <http://www.promonegocios.net/administracion/proceso-administrativo.html>
- Casassus, J. (Octubre de 2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina. La tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B. 2.
- Castro Ruz, F. (8 de Diciembre de 1972). La Habana, Cuba.
- Chávez, J. A. (2003). *Aproximación a la teoría pedagógica cubana*. Ciudad de la Habana.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- Codinas, L. (2007). Recuperado el 10 de Mayo de 2012, de <http://www.educaweb.com/noticia/2007/10/22/importancia-practicas-universitarias-empresas-instituciones-12571.html>
- Colectivo de autores. (2009). *La comunicación educativa*. La Habana: CEPES.
- Colectivo de autores. (s.f.). *Administración. Primera Parte* (Quinta ed.).
- Cortés Lutz, G. (2010). Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciclo-Administrativo/155138.html>
- Cortés Lutz, G. (2011). Recuperado el 6 de Noviembre de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos11/ladmyges/ladmyges.shtml>
- Cruz Rodríguez, Y. O. (2012). Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de <http://www.monografias.com/trabajos81/2012/practica-laboral-estudiantes-derecho/practica-laboral-estudiantes-derecho.shtml>

- Cruz Rodríguez, Y. O., Oliva Uriarte, L., Grual, J. F., & Quesada, S. (2010). Recuperado el 10 de Julio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/practica-laboral-derecho-sancti-espiritus.htm>
- Díaz Gispert, L. (s.f.). *La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución con el desarrollo de la Administración en Cuba*. Cienfuegos, Cuba.
- Domínguez Melgarejo, M. E. (2011). Recuperado el 12 de Junio de 2012, de <http://portal.inder.cu/index.php/recursos-informacionales/arts-cient-tec/10603-sistema-de-tareas-para-la-preparacion-metodologica-en-la-practica-laboral-de-la-educacion-fisica>
- Durán García, F., & Pujal Victoria, N. (2008). Recuperado el 6 de Noviembre de 2011, de http://bvs.sld.cu/revistas/ems/vol22_2_08/ems12208.htm
- Durán García, F., & Pujal Victoria, N. (2009). Reflexiones sobre administración universitaria.
- Feixas, M. (2004). Los cambios en la docencia del profesor universitario. Barcelona.
- García Carrasco, J. (1994). Vertientes en el estudio de la Comunicación Educativa. La Habana, Cuba.
- García, R. (2010). Recuperado el 11 de Mayo de 2012, de <http://www.lafucu.com>
- González Pérez, M., Cabrera Albert, J. S., García Rodríguez, A., & García González, M. (2011). La formación de competencias generales de dirección desde la universidad. *Revista Pedagogía Universitaria*, XVI(2).
- González Tirados, R. M., & González Maura, V. (2007). Diagnóstico de necesidades y estrategias de formación docente en las Universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*(46), 1.
- Goya Orozco, M. d. (s.f.). La gestión educativa y su papel en la gestión del conocimiento. Cienfuegos, Cuba.
- Gutiérrez Dueñas, D. A. (2010). Recuperado el 19 de Diciembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/2010/ger/el-proceso-administrativo.htm>
- Heredia, R. D. (1995). *Dirección Integrada de Proyectos* (Segunda ed.). Madrid, España: Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Universidad Politécnica de Madrid.
- Hernández Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la administración: un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw Hill.
- Horruitiner Silva, P. (2006). *La universidad cubana: el modelo de formación*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global* (Décima ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1999). *Administración una perspectiva global* (Oncena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H., O' Donnell, C., & Weihrich, H. (1998). *Administración* (Octava ed.). (Edit, Trad.) Mc Graw Hill.
- Lara Sierra, J. (Octubre de 2005). Debates sobre el tema: gestión pedagógica como fundamento para un proceso pedagógico de calidad. *Revista Iberoamericana de Educación*.
- Levis Vázquez, J. C. (2004). *Administración II*. Universidad de Colima.
- Martí, J. (1973). *Obras Completas* (Vol. Tomo 13). La Habana, Cuba: Instituto cubano del libro.
- Martí, J. (s.f.). *Obras Completas* (Vol. Tomo 5). Instituto cubano del Libro.
- Martín Barbero, J. (2002). *La educación desde la comunicación*.
- Martínez Nogueira, R. (2000). *Evaluación de la Gestión Universitaria. Informe preparado para la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. CONEAU, Argentina.
- Marx, C. (1973). *El Capital* (Vol. Tomo I). La Habana, Cuba: Ciencias Sociales.
- Mora, J. (Septiembre de 1999). Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular. *Transfromación y gestión curricular*. Universidad de Antioquia.
- Moral Santaella, C. (Abril de 2000). Formación para la formación docente. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*(37), 171-186.
- Morejón Hernández, M. (2009). Recuperado el 23 de Marzo de 2012, de <http://www.monografias.com/2009/trabajos77/preparacion-tutor-practica-laboral-derecho/preparacion-tutor-practica-laboral-derecho>
- Moreno Basurto, L. Z. (Enero de 2004). Internet y los procesos de Comunicación en el Aprendizaje. *Revista razón y palabra*(36), 7-22.
- Morera Cruz, J. O. (2009). Recuperado el 21 de Diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com.shtml>
- Muñoz Vázquez, M., & Ramírez Cortina, G. (Octubre de 2010). La práctica laboral como complemento integral en la formación del profesional. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 2(20).

- Nascimento Rodríguez, J. (2010). Recuperado el 25 de Septiembre de 2011, de <http://www.guronline.tv/es/conteudos/drucker5.asp>
- Ochoa del Río, J. A. (2010). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/metodos-ensenanza-aprendizaje-carrera-derecho/metodos-ensenanza-aprendizaje>
- Ojalvo Mitrany, V. (s.f.). *La comunicación educativa*. La Habana, Cuba.
- Plan de Estudio C perfeccionado especialidad de Derecho. (s.f.). La Habana, Cuba.
- Rementaria Piñones, A. (2010). Recuperado el 15 de Septiembre de 2011, de <http://www.guronline.tv/es/conteudos/drucker4.asp>
- Restrepo González, G. (2010). Recuperado el 15 de Julio de 2010, de <http://www.guronline.tv/es/2010/conteudos/drucker4.asp>
- Restrepo González, G. (2010). Recuperado el 21 de Diciembre de 2011, de http://ingenieria.udea.edu.co/producciones/guillermo_r/concepto.html
- Reyes Ponce, A. (1979). *Principios de la administración* (Primera ed.). Limusa.
- Reyes Ponce, A. (s.f.). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. Limusa.
- Robles Valdés, G., & Alcérreca, J. M. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. Prentice Hall.
- Rodríguez Montero, G. (2009). Recuperado el 15 de Diciembre de 2011, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/analisis-didactico-sobre-la-practica-laboral-o-practica-preprofesional.htm>
- Ruiz Calleja, J. M. (1998). *Dirección de los procesos educativos*. Colombia.
- Ruiz Calleja, J. M. (2004). *Dirección y Gestión Educativa*. Medellín, Colombia: ESUMER.
- Ruiz Calleja, J. M. (2004). *Enfoque sistémico del proceso de gestión o dirección*. Medellín, Colombia: ESUMER.
- Ruiz Calleja, J. M., Díaz Domínguez, T., Alfonso Alemán, P., González Pérez, M., & González Fernández, M. (2008). *Gestión Universitaria y el rol del profesor*. (Quinta ed.). La Habana.
- Sainz Leyva, L. (1998). La comunicación en el proceso pedagógico: algunas valoraciones valorativas. *Revista Cubana Educación Media Superior*, 12(1), 26-34.
- Solana, R. (1993). *Administración de organizaciones*. Buenos Aires: Interoceánicas S.A.

- Stephen P., R. (s.f.). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica* (Septima ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Stoner, J. (2007). *Administración de Empresas* (Quinta ed., Vol. Tomo I y II).
- Stoner, J. A. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill-Interamericana.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson.
- Terry, G. (1986). *Principios de administración* (Quinta ed.). México: Continental.
- Torres Lima, H. J. (1999). Caracterización de la comunicación educativa (primera parte). *Revista razón y palabra*(13).
- Tristá Pérez, B. (2001). *Administración Universitaria*. La Habana, Cuba.
- Tristá Pérez, B., & Martín Sabina, E. (2003). *Gobierno y Gestión de la Educación Superior en Cuba*. Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe de la UNESCO.
- Tunnermann Bernheim, C. (2008). *La educación superior en América Latina y el Caribe: diez años después de la Conferencia Mundial de 1998*. Colombia: Javeriano.
- Valencia Aguirre, A. C. (2000). La gestión pedagógica o la importancia de una gestión desde los centros educativos. Jalisco, México.
- Vela, J. (2007). Los retos de la nueva universidad cubana. La Habana, Cuba.
- Villa González del Pino, E. M. (2006). Procedimiento para el control de gestión en Instituciones de Educación Superior.
- Wehrich, H. (s.f.). *Excelencia Administrativa*.

ANEXOS.

Anexo 1. Relación de juristas con categoría docente y científica.

Entidad	Categoría docente	Categoría científica
Unión Nacional de Bufetes Colectivos de Cienfuegos	11/asistentes 15/instructores	11/especialistas 3/máster en ciencias
	26	14
Fiscalía Provincial de Cienfuegos	3/instructores	-
	3	-
Tribunal Provincial Popular de Cienfuegos	7/asistentes	2/especialistas 1/máster en ciencias
	7	3
Ministerio de Justicia	3/asistentes	3/especialistas
	3	3

Anexo 2 Encuesta a profesores de Derecho.

Objetivo: Analizar la administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

El cuestionario que se presenta forma parte de un estudio que se está realizando por el Departamento de Derecho de la Universidad de Cienfuegos para conocer los criterios sobre la administración educacional del Ejercicio Jurídico. Se solicita su ayuda para que conteste con la mayor sinceridad posible teniendo en cuenta que sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

1. Considera usted que el Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho, en su concepción, es visto como:
 - a) Proceso Administrativo
 - b) Proceso Metodológico
 - c) Proceso Administrativo y Metodológico

Fundamente su respuesta.

2. Marque con una X cuáles de las siguientes funciones de dirección usted cree que se evidencien en la concepción del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho:
 - a) Planificación
 - b) Organización
 - c) Mando
 - d) Control
 - e) Otras

¿Cuáles?

3. La planificación consiste en determinar los objetivos tendentes a satisfacer las necesidades del estudiantado, así como señalar las actividades o tareas a realizar y los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos planteados.
 - a) Atendiendo a la afirmación anterior exprese sus criterios sobre la planificación del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
 - b) Exprese sus recomendaciones para el perfeccionamiento de la planificación del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
4. La organización consiste en ordenar y armonizar los recursos humanos, materiales y financieros que se disponen con el fin de dar cumplimiento a los objetivos trazados.
 - a) Atendiendo a la afirmación anterior exprese sus criterios sobre la organización del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
 - b) Exprese sus recomendaciones para el perfeccionamiento de la organización del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
5. El mando asegura el funcionamiento y desarrollo del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho por medio de una adecuada orientación, supervisión, comunicación y motivación de los implicados en la actividad.
 - a) Atendiendo a la afirmación anterior exprese sus criterios sobre el mando del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.

- b) Exprese sus recomendaciones para el perfeccionamiento del mando del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
- 6. El control del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho permite determinar si las actividades o tareas trazadas se realizaron de acuerdo con lo establecido y si se cumplieron realmente los objetivos propuestos para la actividad.
 - a) Atendiendo a la afirmación anterior exprese sus criterios sobre el control del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
 - b) Exprese sus recomendaciones para el perfeccionamiento del control del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho.
- 7. Exponga alguna idea que usted considere necesaria y no se haya contemplado en la encuesta.

Anexo 3 Encuesta a estudiantes de la carrera de Derecho.

Objetivo: Analizar la administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho de la Universidad de Cienfuegos.

El cuestionario que se presenta forma parte de un estudio que se está realizando por el Departamento de Derecho de la Universidad de Cienfuegos para conocer los criterios sobre la administración educacional del Ejercicio Jurídico de los estudiantes de Derecho. Se solicita su ayuda para que conteste con la mayor sinceridad posible teniendo en cuenta que sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

1. Lugar donde realizó el Ejercicio Jurídico.
 - a) Fiscalía
 - b) Justicia
 - c) Bufete
 - d) Tribunal
 - e) Otros
2. Conoce usted la Guía del Ejercicio Jurídico para su año académico.
 - a) Si
 - b) No

En caso de que la respuesta anterior sea afirmativa marque la opción que evidencia a través de qué vía lo conoció.

- a) Jefe del Colectivo de año
 - b) Jefe de Departamento
 - c) Jefe de Carrera
 - d) Jefe de la Disciplina integradora
 - e) Funcionario del organismo donde realizó la práctica
 - f) Profesor del año
 - g) Otra persona
3. Emita su valoración personal sobre los aspectos relacionados a continuación.

Aspecto	Valoraciones
Elaboración colectiva de la Guía de Ejercicio Jurídico. (estudiantes, profesores e instituciones)	
Discusión y aprobación de la Guía.	
Correspondencia entre los objetivos del Ejercicio Jurídico, los objetivos de su año y los objetivos de la carrera.	
Calidad de la dirección del proceso por parte del jefe del colectivo del año.	

Organización y distribución del tiempo.	
Calidad de los tutores.	
Disposición de los tutores	
Formación de valores.	
Compromiso de la entidad.	
Importancia del Ejercicio Jurídico en su formación profesional.	
Motivación del estudiante por la actividad que realizan en la entidad.	
Condiciones materiales de las instituciones.	
Participación en actividades no docentes planificadas por la entidad.	
Control sistemático al Ejercicio Jurídico (Instancias de control)	
Sistema de evaluación.	

4. Exponga sus consideraciones sobre la forma en que debe realizarse la planificación (designación de objetivos y tareas para cumplirlos) de su Ejercicio Jurídico.
5. Exponga sus consideraciones sobre la forma en que debe realizarse la organización (rotación periódica, calidad de tutores, distribución del tiempo) de su Ejercicio Jurídico.
6. Exponga sus consideraciones sobre la forma en que debe realizarse el mando (orientación, supervisión, comunicación y motivación) de su Ejercicio Jurídico.
7. Exponga sus consideraciones sobre la forma en que debe realizarse el control (sistema de evaluación, tipos de control, instancias de control) de su Ejercicio Jurídico.
8. Observaciones generales. Exprese alguna idea que considere necesaria y no se haya contemplado en la encuesta.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

MES: Ministerio de Educación Superior.
IES: Instituciones de Educación Superior.
EJ: Ejercicio Jurídico.
MINJUS: Ministerio de Justicia.
CES: Centros de Enseñanza Superior.
PCC: Partido Comunista de Cuba.