

Facultad de Ciencias Económicas
Centro de Estudios de Gestión
Empresarial

Tesis en opción al título académico de
Máster en Dirección

Gestión del proceso de formación de
cadetes FAR, en Centros de Educación
Superior de la provincia Holguín

Autor: Ing. Isidoro Vázquez Ojeda

Tutor: Dr.C. Rafael Tejeda Díaz

Holguín, 2011

Dedico este trabajo a mi padre, que aunque no está entre los presente ha sido faro en mi empeño, a mi madre por su amor y dedicación, a mi hija por su confianza en mí y a mi esposa por su comprensión, apoyo y consagración.

Agradezco la realización de este trabajo a la Revolución Cubana, por darme la posibilidad de prepararme profesionalmente, a mis profesores todos, especialmente a los doctores Rafael Tejeda Díaz, Gelmar García Vidal y la Lic. Maria Gandol Cobas por su apoyo incondicional, a mis compañeros de estudio y amigos Mayito y Yane por su ayuda y contribución, a mi compañero de lucha Juan Carlos Calaña Cortina por su apoyo y constancia en el trabajo, a mi familia por su comprensión, y a todos los que de una forma u otra han colaborado para que llegase hasta aquí.

"Es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y gestión en todos los campos, es una ciencia que se desarrolla, nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos"

Fidel Castro Ruz 1984.

ÍNDICE

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1 Fundamentación de la necesidad de la inserción de los Cadetes FAR en los Centros de Educación Superior	6
1.1.1 Diferencias entre un Centro de Enseñanza Militar (CEM) y un Centro de Educación Superior (CES)	8
1.2 La gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior del país	10
1.2.1 La gestión del proceso para la formación de los cadetes FAR	12
1.2.2 El enfoque integral para la labor formativa de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior	14
1.3 Situación actual de la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín	18
1.3.1 Diagnóstico de las principales deficiencias que presenta la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES del territorio de Holguín	20
1.4 Conclusiones al capítulo 1	23
CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR	25
2.1. El proceso de formación de los cadetes FAR en la provincia Holguín	25
2.2 La gestión del proceso para instrumentar la atención personalizada al cadete FAR de la provincia de Holguín	28
2.3 Procedimiento para la atención personalizada al cadete FAR	32
2.3.1 Propuesta de procedimiento	32

ÍNDICE

2.3.2 Descripción de las etapas propuestas del procedimiento para la atención personalizada al cadete FAR	31
2.4 Conclusiones al capítulo 2	42
CAPITULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR	43
3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto	43
3.2 Conclusiones al capítulo 3	59
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	68

RESUMEN

La presente investigación surge debido a la necesidad de resolver las insuficiencias organizativas que presenta el proceso de formación de cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín, el cual repercute negativamente en la efectividad del trabajo y en la formación integral del futuro profesional de las FAR.

Como vía de solución a esta problemática se propone un procedimiento el cual instrumenta a través de sus cuatro etapas, la mejora del proceso de formación de los cadetes FAR.

La experiencia luego de la aplicación, permitió apreciar que el procedimiento es factible y contribuye a través de la planeación, organización y control del proceso a garantizar el perfeccionamiento y mejora constante del sistema, garantizando que paralelamente a su formación técnico – profesional se reciba la preparación militar necesaria que los formará como futuros oficiales de las FAR.

INTRODUCCIÓN

La concepción de formar cadetes en los Centros de Educación Superior (CES) en carreras vinculadas con la actividad de la defensa se inicia en el siglo pasado en la década de los 80, el control en aquellos momentos se desarrolló a través de las cátedras militares de los CES adscriptos al Ministerio de Educación Superior (MES). En esa primera experiencia como vía para la formación de oficiales, la matrícula de cadetes era pequeña y en carreras reducidas, fundamentalmente en las ciencias económicas, ciencias sociales y algunas ingenierías. Aunque se obtuvieron algunos resultados, no fue efectiva esta variante, motivada entre otras cosas, por la no existencia de un sistema para la atención directa de los cadetes, lo que originó el no eficiente control de su permanencia y resultados, los trabajos de curso y proyectos de diploma no estaban proyectados en tareas relacionadas con las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

Todo esto impidió que se desarrollara en los mismos un sentido de pertenencia con la institución armada, trayendo como resultado, que se vincularan a otras instituciones que terminaban captándolos. Estas circunstancias, unidas a otras de carácter subjetivo, hicieron que esta vía tan importante para la formación de oficiales en especialidades no comprendidas en las instituciones docentes de las FAR, se fuera extinguiendo paulatinamente, y ocupó su lugar el empleo del cumplimiento del servicio social en las FAR (Fuerza de Trabajo Calificada).

En correspondencia con el proceso de perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, puesto en vigor a partir de las nuevas condiciones y las posibilidades económicas de nuestro país, que implicaron ajustes en su organización funcional, se decidió en coordinación con el Ministerio de Educación Superior, y con el objetivo de aprovechar las potencialidades de estos, incorporar a partir del curso 2000 - 2001 nuevamente cadetes en los Centros de Educación Superior en diferentes carreras.

Desde que se reinició el proceso en el año 2000 los cadetes FAR fueron atendidos por los actuales Departamentos Docentes de Preparación para la Defensa (DPPD) de los CES, desarrollando aunque de forma indirecta la labor de orientación, encaminada esta al cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa, obteniendo determinada satisfacción en los resultados.

INTRODUCCIÓN

Dada la importancia de esta actividad y con el objetivo de perfeccionar la labor de orientación, dirección y control de la misma, y teniendo en consideración el crecimiento de esta categoría de estudiantes y el número de carreras incorporadas, el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR), en coordinación con el MES, aprobó la Directiva 1025 8/2004 del Viceministro Jefe del Estado Mayor General(EMG), esta establece la creación del cargo de primer profesor, con la condición de oficial permanente, integrado a la plantilla de los mencionados departamentos docente de los centros más representativos del país vinculados con el programa. A estos cargos, se le oriento la misión principal de atender integralmente a los cadetes FAR que estudian en los CES del país.

No obstante a las medidas adoptadas, el sistema adolece de insuficiencias organizativas, repercutiendo negativamente en la efectividad del trabajo con los cadetes.

Por lo que se pudo determinar la siguiente **problemática:**

En la actualidad no se ha logrado la inserción de los cadetes en instituciones de las FAR, donde se debe garantizar el desarrollo de las practicas laborales, por lo que no se ha consolidado la necesaria correlación entre lo técnico profesional y su aplicación en el sistema de las FAR, ni se ha garantizado la preparación militar acorde a los requisitos que se le exige a un oficial de las Fuerzas Armadas.

Esto se expresa en el desarrollo de sus prácticas laborales, trabajos de diploma, y la preparación militar en sí misma, donde deben recibir conjuntamente a su preparación teórica la preparación profesional necesaria para desarrollarse dentro del amplio sistema que se aplica en las FAR (empresarial y presupuestado), además paralelamente a esto deben recibir la preparación militar requerida para formarse y desarrollarse como futuros oficiales, este proceso en sentido general requiere de una inserción de las asignaturas que reciben en los programas de estudio de cada carrera con las actividades prácticas dentro del sistema de las FAR.

Al hacer un análisis integral de los elementos abordados anteriormente, se asume como **problema científico** que guía la investigación el siguiente:

INTRODUCCIÓN

¿Cómo favorecer el proceso de atención de los cadetes FAR en los CES, para cumplir con las exigencias de la formación integral que caracteriza al desempeño de un profesional de las Fuerzas Armadas Revolucionarias?

Por lo que se define como **objeto de estudio**: el sistema de gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior de la provincia de Holguín.

El objetivo de investigación: concebir desde la lógica de sistemas, el proceso de formación integral de los cadetes FAR, contribuyendo a través de la planeación, organización, liderazgo y control del proceso que garantice que paralelamente a su formación técnico – profesional se reciba la preparación necesaria como futuros profesionales de las Fuerzas Armadas Revolucionaria, donde se logre la inserción de su vida profesional con el amplio sistema que se lleva en el Ministerio de las FAR (empresarial y presupuestado). Definiendo el **Campo de acción** como el proceso de atención personalizada e integral de los cadetes FAR en el territorio de la provincia de Holguín.

Para el desarrollo de la investigación se ha formulado la siguiente **idea a defender**: Si se diseña bajo una concepción de sistema la gestión del proceso de formación de cadetes FAR en los CES de la provincia de Holguín, se podrá contribuir al perfeccionamiento de su formación integral, y con ello su futuro desempeño profesional.

En relación a la idea a defender y al objetivo trazado en la investigación se desarrollaron cinco **tareas de investigación**:

1. Fundamentar los presupuestos que sustentan la formación de los cadetes FAR en CES
2. Caracterizar la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en CES.
3. Indagar sobre el estado actual del proceso de formación de los cadetes FAR en CES de la provincia de Holguín.
4. Establecer el proceso de gestión y elaborar una propuesta de procedimiento para la atención integral de los cadetes FAR en CES.
5. Valorar la aplicación parcial del procedimiento de atención.

INTRODUCCIÓN

Métodos del Nivel Teórico:

- a) Análisis y síntesis empleados durante el proceso de la investigación para identificar aspectos esenciales en torno al objeto de investigación, así como en la conformación del sistema de acciones que distingue al procedimiento de atención al cadete.
- b) Inducción y deducción al establecer generalizaciones entre los elementos teóricos y empíricos estudiados durante el proceso investigativo.
- c) Sistémico estructural en la determinación de los componentes de la estructura del procedimiento para la gestión integral de los cadetes FAR insertados en los CES de la provincia de Holguín.
- d) El tránsito de lo abstracto a lo concreto para el diseño del sistema de acciones.
- e) Histórico-lógico en la fundamentación de los presupuestos teórico-metodológicos que sustentan el proceso de gestión para la atención personalizada al cadete FAR en el territorio de la provincia de Holguín.

En el nivel Empírico se emplearon los siguientes métodos y técnicas:

- a) Análisis de documentos (Documentos oficiales: Directiva 1025 del Viceministro Jefe del Estado Mayor General, las ordenes y disposiciones de la Jefatura de las FAR y Resoluciones del Ministerio de Educación Superior, los reglamentos y manuales que rigen la vida en las FAR, los objetivos y lineamientos de trabajo para las instituciones docentes emitidos por el Jefe de la Dirección de Cuadros, el proyecto del manual para la atención a los cadetes en centros de educación superior, informes resúmenes de los cursos y dictámenes de las reuniones con los cadetes). Con el propósito de caracterizar el proceso de formación del cadete FAR en los CES de la provincia Holguín.
- d) Observaciones a reuniones con los cadetes, a colectivos de años, a colectivos de carreras y a extensión universitaria, con la intención de conocer sus dificultades y potencialidades, enmarcando los principales problemas que presentan y retos que enfrentan en su actuar diario.
- e) Criterio de especialistas para evaluar la pertinencia del sistema de acciones.

INTRODUCCIÓN

f) Experimentación sobre el terreno: permitió obtener criterios de factibilidad de la puesta en práctica del procedimiento para favorecer la atención integral y formación del cadete FAR en los CES de la provincia de Holguín.

La **novedad científica**:

Consistió en revelar la necesidad de desarrollar un estudio detallado sobre el proceso de formación de los cadete FAR en la Enseñanza Superior Cubana, enmarcado en los Centros de Educación Superior del territorio de la provincia de Holguín, definiendo la atención personalizada a esta nueva figura estudiantil, estableciéndose un sistema de acciones que abarca las diferentes dimensiones que intervienen en su formación integral, desde las estructuras de la Facultad, la Residencia Estudiantil, Región Militar, EMCC y todo el sistema empresarial de la FAR, proceso que es mediado por la actividad sistemática del Primer Profesor donde este actúa como guía, conductor y asesor.

Siendo el **aporte práctico** de la presente investigación, la propuesta del procedimiento de atención integral a los cadetes FAR en CES de la provincia de Holguín.

La tesis fue estructurada en tres capítulos. En el capítulo I se aborda el marco teórico referencial a partir de la fundamentación de los presupuestos que sustentan la formación de los cadetes FAR en CES, caracterizando la gestión del proceso.

En el capítulo II se aborda una propuesta de procedimiento para la atención personalizada a los cadetes FAR, dirigida a la mejora del proceso de formación, mostrando en cada etapa y fase que lo integran, las acciones y herramientas con una visión integradora.

En el capítulo III se presentan los resultados de la aplicación del procedimiento, realizado en los cuatros CES de la provincia donde estudian cadetes FAR.

Este capítulo está encaminado a fundamentar la necesidad que tiene las Fuerzas Armadas Revolucionaria de insertar cadetes FAR en los Centros de Educación Superior del país. Caracterizar la gestión del proceso de formación, presentando sus dificultades y potencialidades. Mostrar la situación actual de la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín y los contextos formativos con el fin de conocer el mundo real en el que se desenvuelven, delimitando las interrelaciones que se establecen entre ellos, los profesores y demás estudiantes, así como las vías y los presupuestos teóricos que sirven de base a la propuesta de mejora, teniendo en cuenta las condiciones objetivas en las que estas se desarrollan.

1.1 Fundamentación de la necesidad de la inserción de los Cadetes FAR en los Centros de Educación Superior

Como resultado de los estudios de la “Tarea Alejandro” en su primera etapa, se perfeccionaron las instituciones docentes de nivel superior de las FAR, en el marco del perfeccionamiento de las estructuras y misiones de la institución armada. Partiendo de ello y de las necesidades de completamiento cuantitativo y cualitativo del cuerpo de oficiales y de cuadros civiles, se determinaron las carreras que por razones económicas y de conveniencia en la formación de oficiales, deberían cursarse en las instituciones docentes de nivel superior del país, aprovechando la infraestructura creada en todas las provincias y de la experiencia y calidad que estas instituciones habían obtenido en la formación de profesionales.

En tal sentido se determinó, por razones de fuerza mayor, continuar formando en las instituciones docentes de nivel superior de las FAR todas las especialidades de perfil de mando, determinadas especialidades del perfil técnico (ingenieros), que por su modo de actuación tenían una fuerte influencia en las cuestiones relacionadas con el combate y sus aseguramientos, el perfil jurídico y de contrainteligencia militar, y aprovechar los **Centros de Educación Superior** del país para la formación de profesionales en el resto de las especialidades que aseguran el correcto funcionamiento y desarrollo de las FAR, tales como: las de perfil técnico, ciencias sociales, humanísticas, económicas y la medicina. Esta vía, denominada **Cadetes FAR en CES** permitirá concentrar los esfuerzos principales en la preparación de los

profesionales, que estudian carreras con un marcado carácter militar en los **Centros de Enseñanza Militar (CEM)** y al mismo tiempo aprovechar las capacidades desarrolladas por el país en los CES en la formación del resto de los profesionales que demanda las FAR en todas sus estructuras, incluyendo el sistema empresarial. El sistema proyectado fue valorado a partir de un conjunto de ventajas y desventajas, las que determinaron su puesta en práctica.

Ventajas:

- Con las nuevas demandas, no se requería de incremento de instituciones o capacidades con su correspondiente gasto de inversiones.
- Se aprovecha la capacidad instalada en el país en todos los territorios, así como la experiencia acumulada por los CES en la formación de profesionales.
- En su mayoría, los cadetes no tenían que salir de sus provincias de residencia, evitando gastos de alojamiento, de transportación y las molestias por estar alejados de sus familiares.
- Los profesionales serían formados en las condiciones concretas de sus territorios, vinculándose, más directamente, con las unidades (entidades) donde prestarán el servicio una vez egresados.
- La formación de los profesionales de las FAR en estas condiciones tendrían un carácter equivalente con los profesionales de esa rama, adquiriendo un elevado grado de preparación científica que contribuirá en un futuro al desarrollo de la institución.

Desventajas

- Se afecta la formación militar de los cadetes al reducirse el vínculo con el armamento, la técnica militar y la preparación especializada.
- Se puede afectar el sentido de pertenencia a la institución militar.
- Se restringen las actividades de preparación militar (cohesión) en composición de pelotón y compañía.
- Se limita el desarrollo de normas disciplinarias, habilidades y hábitos de conducta militar.

No obstante, al hacer un balance de las ventajas y desventajas resultó conveniente aplicar la formación de cadetes FAR en CES, como vía para el completamiento del cuerpo de oficiales y cuadros civiles de las FAR, creando un sistema que permitiera la eficiencia requerida, partiendo de las experiencias acumuladas de la anterior aplicación, con la tendencia a disminuir el efecto de las desventajas que presenta el nuevo sistema.

La eficiencia de este proyecto se logrará a través del trabajo de orientación, dirección, control y mediante una acción coordinada de todos los factores que intervienen en el sistema de atención al cadete FAR, así como con la inclusión de otros factores que se proponen, con el propósito de perfeccionar la atención personalizada del futuro miembro de las FAR.

1.1.1 Diferencias entre un Centro de Enseñanza Militar (CEM) y un Centro de Educación Superior (CES)

En los CEM, el cadete recibe, una esmerada formación profesional, a través de un colectivo de profesores con experiencia en la vida militar y profesional. Además, los cuadros de mando se encargan de la formación, de una disciplina férrea, basada en la ética militar, el cumplimiento de un rígido horario del día, donde en todo momento desarrollan actividades en composición del pelotón (grupo de estudio), o de la compañía (año de estudio).

Igualmente se realizan actividades de preparación, las cuales los prepara en diferentes aspectos de la vida militar y profesional en su conjunto.

Todo esto trae como resultado que estén dadas todas las condiciones para desarrollar un trabajo de formación acorde con las necesidades de los futuros oficiales de las FAR.

En los CES los cadetes llegan posteriormente de concluir su etapa de preuniversitario en una Escuela Militar Camilo Cienfuegos, quienes después de permanecer tres cursos, adquieren hábitos, habilidades, conocimientos y disciplina militar, formándose integralmente, se incorporan al centro de enseñanza superior donde estudiarán y se prepararán para su futura profesión, manteniendo su condición de militar como cadete, pero en un entorno civil. Donde se producen fuertes cambios en su hábito de vida estudiantil, que pueden afectar su motivación

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

por la vida militar y el desarrollo de la integralidad que se espera de un oficial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Los cadetes FAR, durante toda la etapa de estudiante van a estar sometidos a influencias que por determinadas razones lo podrán llevar a afectar su disciplina, y su ética militar. Unidas a estas influencias de carácter externo se presentarán restricciones para el desarrollo de las actividades de preparación militar (cohesión) en composición de pelotón, compañía.

En este entorno es donde se propone la realización de un trabajo de orientación, dirección, liderazgo y control de la actividad de forma diferenciada, motivándolos a potenciar los valores, patrióticos, éticos y morales, vinculando estos con el perfil de su especialidad, para luego hacerlos compatibles con el futuro desempeño profesional de un oficial del siglo XIX.

En tal sentido podemos analizar el concepto de la motivación básica dado por Robbins, definiéndola como: la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual¹.

Reflexionando sobre el concepto anterior podemos definir que una actuación profesional motivada en valores es más coherentes y estable que una basada solo en el conocimiento del debe ser, que se aplica a partir de motivos externos al ser humano, como la exigencia de los jefes superiores o la presión del colectivo.

La motivación interna que funciona en una actuación basada en valores, supera el nivel de actuación cognitiva motivada por causas externas ajenas a la personalidad del cadete. Esto último se presenta a tono con uno de los aportes de Vygotsky denominado interiorización, en el se reconoce conceptualmente la reconstrucción interna de una operación externa.

1 Robbins, Stephen P. (1993). Comportamiento Organizacional. Capítulo -6 Motivación Básica, Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México.

1.2 La gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior del país

En la actualidad el término gestión es definido por varios experimentados en la materia, como sinónimo de dirección, administración, gobierno, gerencia, mando, management. Donde en todas ellas se desarrollan las funciones fundamentales de cualquier proceso como son: planear, organizar, liderar y controlar.

Según la ISO 9000-2000, la gestión: está integrada por el volumen de “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”².

En el caso específico de la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en CES y teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la investigación, se hace necesario abordar las definiciones sobre el concepto de gestión visto desde las tres dimensiones en la que se enmarca el trabajo, primeramente desde el mundo empresarial, luego en el ámbito militar y posteriormente aplicada al mundo universitario.

En el mundo empresarial disímiles son los estudiosos que han aportado sobre el concepto de gestión, (Maynar, 1967; Fayol, 1973; Chiavenato, 1984; Borrego, 1989; Gray, 1990; Ulrich, 1990; Stoner, 1995; Llorca, 1998; López Gallego, 2004; García Vidal, 2006; Pérez Campdesuñer, 2006; Codina Jiménez, 2008). En el caso específico de nuestra investigación, dado el objetivo de la misma, tomamos como referencia el formulado por Pérez Campdesuñer la cual define como: un proceso dinámico, interactivo, eficiente y eficaz; conciente de planear, organizar, liderar y controlar las acciones de la entidad, desarrollado por un órgano de dirección que cuenta con grupos de personas, recursos y autoridad para el establecimiento, logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica, así como de información en general³.

² ISO 9000. (2000). Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Ginebra: ISO; 2000.

³ Pérez Campdesuñer, R. (2006). Modelo y Procedimientos para gestionar la calidad de un destino turístico. Aplicación del destino turístico. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias Técnicas. Universidad de Holguín.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el ámbito militar, el cumplimiento de las actividades y demás funciones se sustentan fundamentalmente en la dirección y el mando para el logro de los objetivos propuestos, es por ello la importancia que se le concede en las instituciones docentes de las FAR a esta actividad. Rodríguez Consuegra, profesor de la academia de las FAR "GENERAL MAXIMO GOMEZ" definió la gestión como: la función general de la dirección que empleando el mando como elemento funcional, pone en ejecución las acciones necesarias para regular los cambios y movimientos que tienen lugar en la unidad militar, producto de la influencia de factores internos y externos para garantizar que ésta sea capaz de enfrentar y cumplir las misiones, actividades y tareas asignadas para la defensa con la máxima efectividad posible y alcanzar el objetivo deseado⁴.

En el mundo universitario se comienza a hablar del término de gestión en la década del 90 del pasado siglo, Fuentes González plantea que: la gestión, comprende el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social⁵.

Partiendo de los enfoques de gestión, vistos anteriormente, podemos concretar que, **la gestión del proceso** para la formación de los cadetes FAR en CES, se caracteriza por la interrelación que debe existir entre los dos subsistemas que intervienen en el proceso, con el propósito de ser más eficientes y eficaces en la planeación, organización, dirección y control. Debe lograr el desarrollo profesional del

⁴ Rodríguez Consuegra Arcides, (2001). MANUAL DE ESTUDIO BASES DE LA CIENCIA DE DIRECCION EN LA ACTIVIDAD MILITAR. La gestión como función general de la dirección. La Habana: ACADEMIA DE LAS FAR. "GENERAL MAXIMO GOMEZ" Cátedra de Dirección y Sistemas.

⁵ Fuentes González Homero Calixto, (2003). LA UNIVERSIDAD Y SU GESTIÓN; UNA MIRADA DIALÉCTICO – HOLÍSTICA, Santiago de Cuba, Universidad de Oriente.

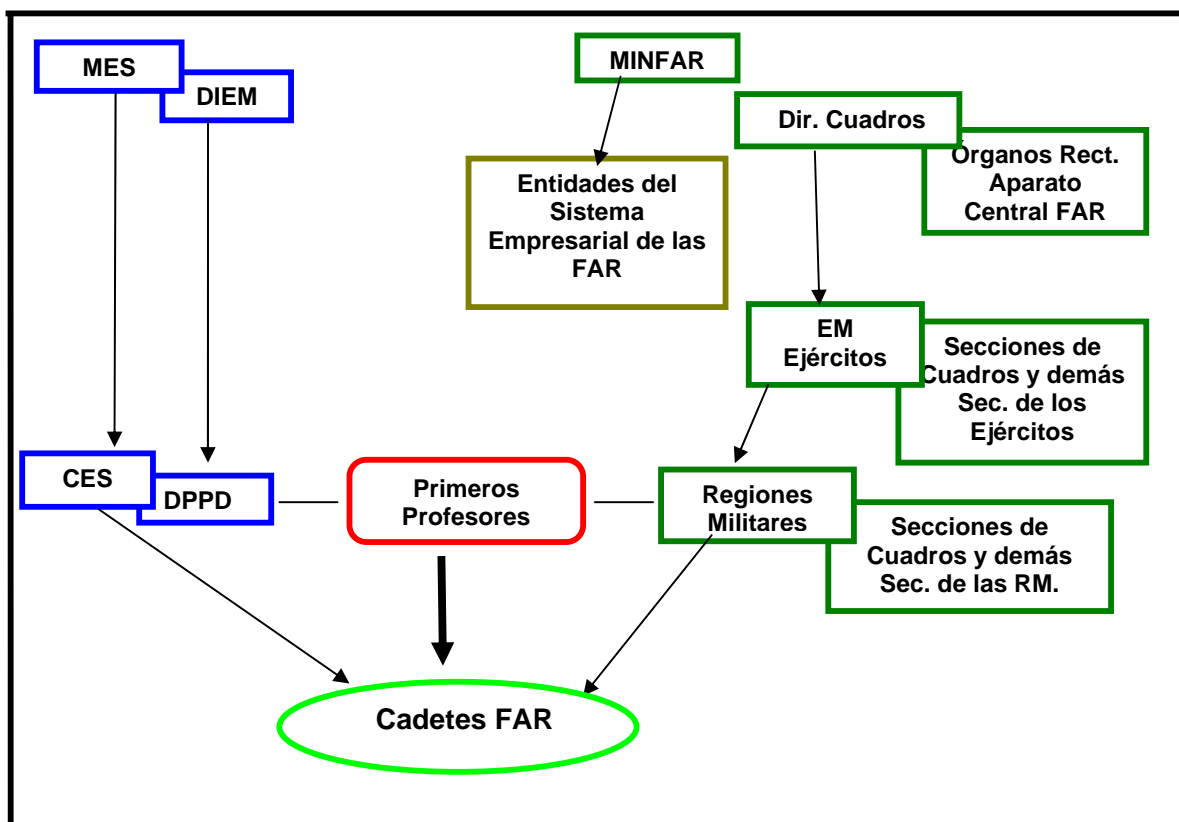
cadete y motivarlo para que actué de forma conciente en el logro de los objetivos de su organización.

1.2.1 La gestión del proceso para la formación de los cadetes FAR

La gestión del proceso para la formación de los cadetes FAR en los CES está dirigido por una dualidad de ministerios, el Ministerio de Educación Superior (MES) y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR). Por ello analizaremos en nuestra tesis el proceso de formación en la educación superior cubana como elemento principal para la formación de profesionales, vinculándolo al sistema de los cadetes FAR.

En el Ministerio de las FAR, la gestión del proceso, está dirigido por la Dirección de Cuadros y los demás Órganos rectores del Aparato Central del MINFAR, entidades del Sistema Empresarial, las Secciones de Cuadros y demás Secciones de los Ejércitos y Regiones Militares que tienen responsabilidad en esta tarea, las unidades y entidades que, bajo la dirección de las especialidades rectoras, aseguran el cumplimiento de algún tipo de actividad, las Escuelas Militares Camilo Cienfuegos y los primeros profesores (oficiales) para la atención al cadete FAR integrados al departamento de Preparación para la defensa.

En el Ministerio de Educación Superior el proceso está organizado como se establece en las directivas e indicaciones, con la particularidad que intervienen directamente, el Departamento Independiente de Enseñanza Militar (DIEM) del MES, los Departamentos Docentes de Preparación para la Defensa de los Centros de Educación Superior, las facultades y los departamentos de cada carrera donde se integran los cadetes FAR. Lo dicho anteriormente se expresa en el esquema que mostramos a continuación. (Esquema No 1)



Esquema No 1. Sistema general de la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES del país.

Este complejo proceso persigue como objetivo dirigir la atención del cadete en los respectivos niveles, desarrollando las funciones de la administración.

Todo esto se materializa a través de los cuatro escenarios principales siguientes, donde se desarrolla el proceso de formación de los cadetes FAR en CES.

1. **Escenarios No I.** Centro Educación Superior: se insertan los cadetes como un alumno más del mismo, en la modalidad del curso diurno, en la Facultad donde cursa su carrera. En este escenario se desarrollan las tres dimensiones que caracterizan el proceso docente educativo,
2. **Escenarios No II.** Escuela Militar Camilo Cienfuegos: se encarga del aseguramiento Logístico del Cadete. Debe desarrollar acciones que garanticen la formación militar y la preparación política e ideológica del cadete.

3. **Escenarios No III.** Secciones del Estado Mayor de la RM: son los encargados de la atención del cadete según la especialidad (carrera), donde se orienta desde el punto de vista de su profesión, deben coordinar y controlar las prácticas profesionales.
4. **Escenarios No IV.** Unidades Militares y entidades del sistema empresarial de las FAR del Territorio, donde los cadetes complementan las actividades que se planifican, siendo la de mayor importancia el cumplimiento de las prácticas profesionales y el desarrollo de los trabajos de diplomas. Se materializa la dimensión desarrolladora.

Como parte del sistema se le establecen a los cadetes sus deberes y derechos, los cuales son de obligatorio cumplimiento por los mismos y norman su comportamiento. MINFAR (2008). (Ver anexo No 1 y 2)

Lo planteado anteriormente, en lo concerniente a los deberes y derechos de los cadetes, debe ser de conocimiento en el CES para tenerlo en cuenta a la hora de realizar el compromiso en la brigada, así como los análisis que se efectúan en la misma para la confección del proyecto educativo y el proceso de integralidad, de esta forma se puede realizar un trabajo diferenciado con los cadetes, lo cual se abordará posteriormente como parte de nuestra propuesta.

1.2.2 El enfoque integral para la labor formativa de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior

La formación en la Educación Superior cubana es un término que se emplea para caracterizar el proceso sustantivo desarrollado en las universidades, con el objetivo de preparar integralmente al estudiante en una determinada carrera universitaria y abarca, tanto los estudios de pregrado como los de posgrado. En este caso se abarcará solamente la actividad de pregrado.

El término formación integral en la Educación Superior, expresa la pretensión de centrar el quehacer de las universidades en la formación de valores en los profesionales de forma más plena, dotándolos de cualidades de alto significado humano, capaces de comprender la necesidad de poner sus conocimientos al servicio de la sociedad, en lugar de utilizarlos sólo para su beneficio personal. Implica también la necesidad de lograr un profesional creativo, independiente, preparado

para asumir su autoeducación durante toda la vida, que sea capaz de mantenerse constantemente actualizado, utilizando igualmente las oportunidades ofrecidas por las universidades de atender al profesional con una educación posgraduada, que responda a las necesidades del desarrollo del país⁶.

La formación supone no solo brindar los conocimientos necesarios para el desempeño profesional, sino también tener en cuenta otros aspectos de igual relevancia, razón por la cual se requiere analizar el concepto desde diferentes ángulos o perspectivas de observación. Para hacerlo se identifican tres dimensiones esenciales que, en su integración, garantizan el objetivo planteado anteriormente de asegurar una formación integral al estudiante (cadete).

El concepto de dimensión se incorpora a la Educación Superior cubana para caracterizar el modo en que un proceso puede ser estudiado y analizado, desde diferentes posiciones y enfoques, en correspondencia con un propósito particular en cada caso⁷.

La **dimensión instructiva** supone dotarlo de los conocimientos y las habilidades esenciales de su profesión.

Pero no basta con que el hombre se instruya para lograr un desempeño exitoso después de graduado. Si esa instrucción estuvo al margen de la práctica de su profesión, entonces no estará en condiciones de utilizar esos conocimientos y habilidades en la solución de los problemas que se le presenten como parte de su futuro desempeño y actividad laboral.

Por lo que además de instruir al hombre, se requiere desarrollar en él competencias profesionales para asegurar su desempeño exitoso. A esta dimensión se le denomina **dimensión desarrolladora** y su esencia es el vínculo entre el estudio y el trabajo.

6 Horruitiner Silva, Pedro (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana.

7 Horruitiner Silva, Pedro (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana.

En la universidad recae la importancia de preparar al joven que estudia en sus aulas, el cual forma parte de la sociedad y es obligación de todos contribuir a su formación, para que sea un hombre útil socialmente, comprometido con esa realidad y apto para actuar sobre ella, transformarla y hacerla más humana.

De poco serviría tener todos los conocimientos, si se carece de los principios básicos que hacen de un hombre un ser racional, que piense y actúe de acuerdo con determinados patrones de conducta, comúnmente aceptados por la sociedad y que ponga sus conocimientos al servicio de su pueblo. Si eso falta, entonces los conocimientos adquiridos no tienen ningún valor social, e incluso pueden ser utilizados para hacer daño. Si el hombre no es portador de valores dirigidos a lograr un desempeño justo, honrado, ético, moral, entonces no será posible que ponga sus conocimientos al servicio de la sociedad y en beneficio de ella.

Por supuesto, esta formación no puede ser asumida solo por la universidad. La formación de la personalidad de un hombre, y dentro de ella sus valores, es resultado de la influencia ejercida por la sociedad, la escuela y la familia. De ahí que el tema resulte complejo. Sin embargo, la comprensión de esa complejidad no puede llevar a la universidad a desatender su importante papel en ello. Mas aún, la universidad, además de ser una institución social donde debe ponerse en primer plano la formación de valores en los jóvenes, debe ser también guardián de la sociedad en esta labor, atendiendo y apoyando cualquier esfuerzo al respecto.

Por tanto, la labor educativa deviene elemento de primer orden en el proceso de formación y debe ser asumida por todos los docentes desde el contenido mismo de cada una de las disciplinas, pues abarca todos los sistemas de influencias que sobre el joven se ejerce desde su ingreso a la universidad hasta su graduación. A esa dimensión del proceso de formación se le denomina **dimensión educativa**.

El concepto de dimensión aquí introducido para caracterizar los aspectos **instructivos, desarrolladores y educativos**, tiene una visión integradora. Cada una de esas dimensiones, de algún modo son portadoras de la cualidad más general, que es la **formación**. Se dan en la vida universitaria en forma integrada, conforman una triada dialéctica y no es posible establecer una separación entre ellas, identificando tareas docentes donde solo se educa y otras donde solo se instruye o se desarrollan

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

competencias profesionales, aún cuando una cualquiera de esas dimensiones, en determinados momentos, pueda connotarse por encima de las restantes.

El trabajo docente-educativo en la Educación Superior persigue como objetivo fundamental egresar un profesional integral, por lo que no se trata solamente en instruir sobre las ciencias y tecnologías, sino de educar a los estudiantes en los más altos valores patrióticos, morales y éticos, así como transmitir los conocimientos necesarios de la cultura universal y de la profesión particular del estudiante (cadete), de manera que desarrolle al máximo el mas importante nivel integrador: La personalidad.

El enfoque integral para la labor educativa y político-ideológica constituye la estrategia principal de la organización dirigida a desarrollar esta labor como sistema en toda la comunidad universitaria, que incluye las proyecciones de trabajo de la dirección de la universidad, reflejándose en todos los objetivos, estructuras y formas organizativas de los Centros de Educación Superior⁸.

En primer lugar el enfoque integral comprende todos los componentes de este proceso que representa la comunidad universitaria: profesores, estudiantes y trabajadores no docentes. En estos componentes el binomio profesor-alumno realiza la relación fundamental, aunque también es importante la relación trabajador alumno. Corresponde en este caso al primer profesor (oficial) conducir el proceso formativo, en el cual el estudiante (cadete) se convierte en un componente activo del mismo, al aportar respuestas creativas a la solución de problemas que se le presentan en la asimilación de los conocimientos, habilidades y valores.

Todo el proceso de enseñanza-aprendizaje así como la labor educativa y político-ideológica, tiene ocurrencia mediante diferentes esferas de influencia, que están estrechamente vinculadas a las dimensiones antes citadas.

Estas esferas de influencias se manifiestan en la actividad curricular, extensionista y sociopolítica, que funcionan articuladas entre si y penetran en el tejido de toda la vida universitaria, constituyendo la curricular la actividad fundamental de este proceso, no obstante las dos restantes también contribuyen de manera importante a la formación

⁸ Alarcón, R (2000) Actualización de Enfoque Integral para la Labor Educativa y Política Ideológica en la Universidad. , La Habana.

del cadete integral que aspiramos. A estas esferas de influencia se les denominan por lo regular también dimensiones y son las variables fundamentales de los procesos de integralidad de los estudiantes y del Proyecto Educativo.

Estas dimensiones, en las que participan los componentes objetivos y subjetivos del proceso formativo, despliegan su actividad en determinadas formas organizativas que aparecen en estructuras concebidas racionalmente para el desarrollo de la labor educativa y político-ideológica en la universidad.

Como parte de la estructura organizativa de la universidad tenemos las facultades, los departamentos docentes, los colectivos de carreras y los colectivos de año, disciplina y asignatura. Además de esta estructura organizativa funciona a nivel de brigada el Proyecto Educativo.

La formación militar del cadete, se debe insertar en las tres dimensiones analizadas anteriormente, logrando de esta manera una formación más integral de un profesional, con amplios conocimientos científicos, elevados valores patrióticos, éticos, morales y una preparación militar a la altura de un oficial de nuestros tiempos.

1.3 Situación actual de la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín

Los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín, comenzaron desde el curso escolar 2000 - 2001 en dos (2) carreras de las ciencias económicas: licenciatura en economía y licenciatura contabilidad y finanzas. Por la necesidad de profesionales (especialistas) que presentaban las unidades militares y el sistema empresarial de las FAR del territorio. Esto trajo consigo la decisión de incrementar en los cursos posteriores esta categoría de estudiantes en otras carreras y como resultado el aumento de la matrícula de los cadetes FAR en CES, en la actualidad mantenemos cadetes FAR en cuatro centros de educación superior de la provincia como se muestra a continuación:

- Universidad “Oscar Lucero Moya” en ocho carreras, con 82 cadetes FAR.
- Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa en dos carreras, con 16 cadetes FAR.
- Instituto Superior Pedagógico “José de La Luz y Caballero” en cuatro carreras con 13 cadetes FAR.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

- Instituto Superior de Cultura Física “Manuel Fajardo” en una carrera con 3 cadetes FAR.

Manteniendo esta categoría de estudiantes en (15) quince carreras de los cuatros CES de la provincia, la matrícula asciende a 114 cadetes FAR, la cual se comporta como se muestra en el (anexo - 3).

En la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR de la provincia de Holguín, participan los cuatros CES antes mencionados, la sección de cuadros y demás secciones de la RM según las especialidades que estudian los cadetes, la Escuela Militar Camilo Cienfuegos, las entidades del sistema empresarial de las FAR de la provincia, las unidades que bajo la dirección de las especialidades rectoras, aseguran el cumplimiento de algún tipo de actividad. En la tabla que presento a continuación se puede ver de forma detallada.

Facultades y secciones que participan en la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en CES

No	Carreras	Facultades y sesiones que Participan	
		CES	RM
1	Contabilidad y Finanzas	Facultad economía	Sección finanzas
2	Economía		
3	Ingeniería industrial		Sección de cuadros
4	Licenciatura en turismo		
5	Ingeniería civil	Faltad ingeniería	Sección ingeniería
6	Ingeniería mecánica		Sección tanque y transporte
7	Licenciatura lengua inglesa	Facultad humanidades	Sección de cuadros
8	Licenciatura en periodismo		Sección política
9	Ingeniería eléctrica	Facultad eléctrica.	Sección Ingeniería
10	Licenciatura ciencias naturales	Facultad humanidades.	Sección de cuadros y la Escuela Militar Camilo Cienfuegos.
11	Licenciatura ciencias exactas		
12	Licenciatura ciencias humanísticas		
13	Lic. lengua inglesa (pedagógico)		
14	Licenciatura cultura física	Facultad de cultura física	

1.3.1 Diagnóstico de las principales deficiencias que presenta la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES del territorio de Holguín

Para el diagnóstico de las principales deficiencias, es de sumo interés conocer el entorno donde se forman los cadetes FAR de los CES de la provincia Holguín, cómo se materializa la atención por parte de los subsistemas que intervienen en el proceso, cuál es su opinión y la del resto de los sujetos respecto a la inserción de los cadetes FAR, las dificultades que presentan en este sentido y cómo se pueden superar.

Descripción de la población y la muestra

La muestra se conformó por 79 cadetes FAR de una población total de 114 que estudian actualmente en los cuatro CES de la provincia. Los 79 cadetes **encuestados** se seleccionaron de la manera siguiente: los 16 cadetes FAR del Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa, los 13 del Instituto Superior Pedagógico, los 3 del Instituto Superior de Cultura Física y 47 de la Universidad Oscar Lucero Moya.

La encuesta realizada, tuvo como objetivo conocer el criterio de los cadetes, sobre la atención que reciben durante su formación. La misma se realiza como punto de partida de la investigación (Ver anexo No 4).

Resultados de las encuestas

Las encuestas aplicadas a los 79 cadetes FAR, confirmo como principales dificultades las siguientes:

1. Con relación a las actividades que se desarrollan para la formación del cadete FAR, el 43 % la evalúan entre regular y mal, lo cual demuestra un notable grado de insatisfacción.
2. La atención que reciben por la EMCC, el 26 % la considera de regular.
3. Respecto a las actividades de formación que desarrollan con ellos los especialistas de la Región Militar, el 37 % la valoran de regular, el 45 % de mal y el 15 % expresan no tener, esta variable es considerada como las deficiente.
4. La atención que le dedica el colectivo de profesores de las facultades en cuanto a la preparación, el 90 % la evalúan de bien y el 10 % de regular.

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

5. Sobre el trabajo de orientación y formación de los dirigentes y profesores de la residencia estudiantil, el 25 % la valoran de regular.
6. El 47 % evalúan entre regular y mal, de cómo se reflejan sus necesidades en el proyecto educativo, esto se debe al desconocimiento de esta figura dentro del colectivo de estudiantes y profesores.
7. La preparación militar que reciben, con relación a fortalecer su disciplina y formación militar el 30 % la evalúa entre mal y regular.
8. El desarrollo de las prácticas laborales en instituciones de las FAR el 40 % la valora entre regular y mal y el 11 % expresan no tener.

Los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, provenientes de las encuestas realizadas, permitieron comprobar la existencia de un débil trabajo en cuanto a la orientación y atención que deben recibir por los especialistas de la RM y la EMCC, y la falta de gestión para el desarrollo de los componentes y practicas laborales en instituciones de las FAR, de igual manera quedo evidenciado el desconocimiento de esta figura estudiantil por parte de los directivos y profesores de los CES, por lo que no se encuentra establecido un tratamiento diferenciado con ellos y no se le establecen acciones concretas dentro del proyecto educativo.

Un elemento que constituye de gran importancia para el investigador es la **observación**, ya que su condición de gestor del proceso, le permite desarrollar la misma como parte de su trabajo diario., a partir del contacto cotidiano con ellos y así conocer sus dificultades, problemas que presentan y retos que enfrentan en su actuar diario.

El primer profesor para la atención a los cadetes FAR, realiza una valoración de los resultados obtenidos durante el semestre y al finalizar el curso. Dichos resultados comprenden el comportamiento del desarrollo integral del cadete, en la docencia (la eficiencia en nivel de aprendizaje por parte de los cadetes), el cumplimiento de las prácticas de preparación profesional, la investigación científica, la participación en eventos científicos y las actividades que desarrollan con ellos los diferentes subsistemas que intervienen en el proceso para su formación.

Las diferentes técnicas empleadas por el autor, la evaluación de los resultados de cada semestre y curso, el estudio y revisión de los documentos oficiales que rigen la actividad y la experiencia adquirida en la atención al cadete FAR por más de seis

años, le han facilitado definir las deficiencias e insuficiencias que presenta cada subsistema que participa en la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR, las cuales afectan los resultados del proceso.

Deficiencias que se presentan en el subsistema de la Educación Superior

Las facultades

- ✓ Hay poco conocimiento por el claustro de las facultades sobre esta nueva figura estudiantil, dificultando el trabajo diferenciado con los cadetes FAR.
- ✓ En el proceso de integralidad que se realiza con los estudiantes en la Educación Superior, no se establecen diferencias en el nivel de exigencia con los cadetes FAR en las carreras.
- ✓ En un número significativo de casos, los cadetes FAR no están identificados a nivel de brigada, manteniendo un pobre protagonismo con respecto a los cargos y responsabilidades.
- ✓ No se potencia la figura del tutor en el caso de los cadetes FAR en los CES.
- ✓ Limitada participación en los eventos científicos estudiantiles relacionados con temáticas de Educación Patriótico Militar e Internacionalista (EPMI).
- ✓ Insuficiencias en los métodos de estudio utilizados por los cadetes, con énfasis en los primeros años, cuestión que repercute en su rendimiento académico.

En la residencia estudiantil

- ✓ Los cadetes FAR en CES no se encuentran identificados en la residencia estudiantil y no son del conocimiento de los dirigentes y administrativos de esta.
- ✓ No se establecen acciones específicas para los cadetes FAR en los Proyectos Educativos.
- ✓ No se aprovecha el potencial de los cadetes FAR para el buen funcionamiento de la residencia estudiantil.

Deficiencias que se presentan en el subsistema de la FAR

Las Escuelas militares Camilo Cienfuegos

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

- ✓ Insuficiente trabajo de formación vocacional en las Escuelas Militares Camilo Cienfuegos, dado que se potencian las carreras para los Centros Enseñanza Militar (CEM), y existe poca divulgación sobre las carreras en los CES.
- ✓ Insuficiente preparación en las materias militares, como parte de su preparación integral.
- ✓ Pocas actividades patrióticas - militares y políticas - culturales, que le motiven el amor por la institución a la que pertenecen.
- ✓ Insuficiente el aseguramiento de las actividades que se cumplen con los cadetes FAR.

Las especialidades de la Región Militar y Entidades del Sistema Empresarial de la FAR:

- ✓ No están creados los bancos de problemas que faciliten temas de investigación a los cadetes FAR.
- ✓ Las especialidades rectoras de cada carrera no orientan, ni brinda las disposiciones necesarias a los cadetes FAR en CES de su especialidad.
- ✓ Los temas de tesis para los cadetes FAR se les da a conocer en el último año, lo cual debe ser un proceso que comience en años anteriores y con un perfil militar coordinado con los especialistas de la Región Militar.
- ✓ La Región Militar, la EMCC y las diferentes instituciones del sistema empresarial de las FAR no le ofrecen la atención sistemática requerida al cadete FAR.

1.4 Conclusiones al capítulo 1

En la actualidad, es de vital importancia lograr profesionales (oficiales) con la preparación científica, técnico y militar que le permita enfrentar los desafíos y cambios a los que se exponen diariamente, que puedan tomar dediciones y al mismo tiempo dar soluciones a los problemas cotidianos, esto unido a la crisis económica y al perfeccionamiento de las estructuras y misiones de la institución

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

armada, dio origen a la formación de cuadros militares en instituciones docentes de nivel superior del país. En tal sentido se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Por la importancia que requiere la formación de profesionales para garantizar el desarrollo de las FAR y la seguridad nacional del país, el ministerio de la Fuerzas Armadas Revolucionarias, en coordinación con el Ministerio de Educación Superior, aprobó el cargo de primer profesor, integrado a los DPPD de los CES, con el objetivo de perfeccionar la labor de orientación dirección y control, en cuanto a la atención integral de los cadetes FAR en CES.
2. Es de suma importancia para la investigación, todo el proceso de formación que se lleva en las instituciones docentes de nivel superior, como elemento fundamental para la formación y desarrollo de los cadetes FAR, proceso que tiene como objetivo principal lograr una elevada preparación científico - técnica y una sólida formación de los valores patrióticos y revolucionarios, combinando todo esto con el alto sentido de la responsabilidad.
3. Los cadetes FAR, debido al entorno en el que conviven están expuestos a determinadas influencias, que lo podrán llevar a afectar su disciplina, y su ética militar, además por el volumen de actividades al que están sometidos, presentan restricciones respecto al tiempo para desarrollar acciones que fortalezcan la preparación militar. Por lo que se evidencia la realización de un trabajo de orientación, dirección, liderazgo y control de su formación de manera diferenciada, desarrollando una serie de acciones, las cuales formarán parte de la propuesta de este trabajo.
4. Se evidencia que el equilibrio idóneo entre el proyecto educativo, el proceso de integralidad y la formación militar propiamente, constituyen los elementos fundamentales de nuestro campo de acción, por lo que el establecer acciones concretas en este sentido para los cadetes FAR, constituye una labor fundamental en su atención diferenciada.
5. Con los estudios realizados quedó demostrado que el sistema hasta el momento está concebido de forma general, y no brinda orientaciones específicas para las diferentes especialidades militares, las cuales deben guiar la formación del cadete. Se muestra con claridad que no está definido un procedimiento único para el trabajo con los cadetes FAR en los CES.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

El actual capítulo cuenta con tres epígrafes, el primero describe el proceso de formación de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior de la provincia Holguín y los rasgos que lo caracterizan, en el segundo se muestra la modelación de la gestión del proceso de formación y en el tercero se presenta de forma detallada la propuesta de procedimiento, para llevar a cabo las acciones durante la atención personalizada.

2.1 El proceso de formación de los cadetes FAR en la provincia Holguín

El proceso de formación de los cadetes FAR en CES tiene como objetivo garantizar la preparación integral del futuro profesional de las Fuerzas Armadas Revolucionarias

Antes de introducirme en el proceso de formación de los cadetes FAR en CES, es preciso abordar sobre la teoría de los procesos a partir de sus definiciones y conceptos dados por (Juran 1981, Magáz 1999, Shaw 2000, Galloway 1998, Josy 2003.), la cual es considerada como la secuencia de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea. Heras define el proceso como el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información) en los outputs deseados (bienes y / o servicios) añadiendo valor.⁹

En el caso concreto de nuestra investigación, el proceso de formación de los cadetes FAR se enmarca desde la fase de precadete, encontrándose aún en las Escuelas Militares Camilo Cienfuegos, donde se le otorga la carrera que cursara en la enseñanza superior (CES o CEM). Son nombrados a la categoría de cadetes FAR y relacionándolos al centro donde estudiarán y se prepararán para su futura profesión, por orden del jefe de la dirección de cuadros del MINFAR.

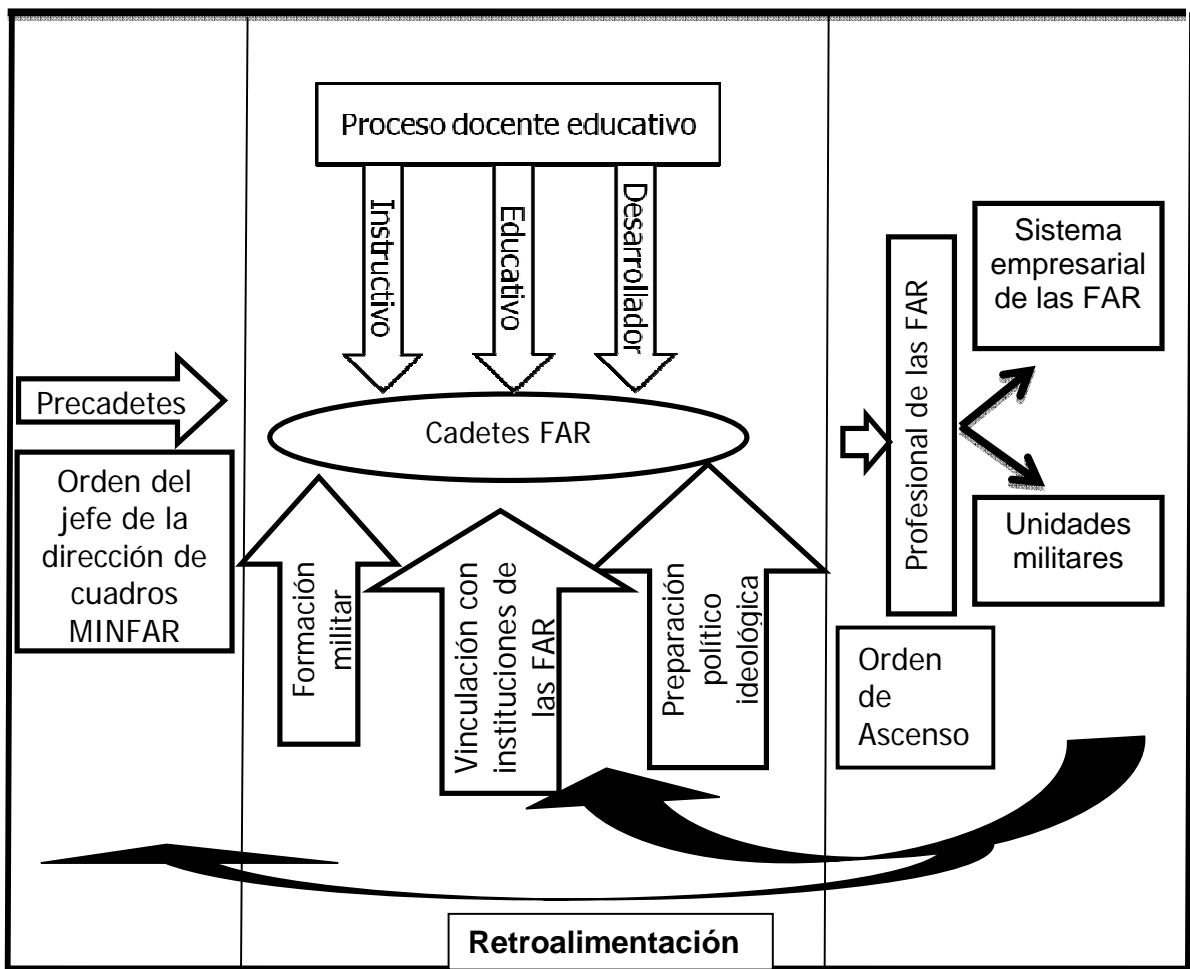
El proceso de formación de los cadetes FAR en CES se materializan por las tres dimensiones fundamentales que caracterizan el proceso docente educativo de la educación superior cubana (instructivo, desarrollador y educativo), insertando en ellas la preparación y formación militar, el trabajo político ideológico y el vínculo con

⁹ Haras, M. (1996). Gestión de la producción. ESADE, Barcelona.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

las organizaciones de las Fuerzas Armadas Revolucionaras, todas ellas articuladas entre sí garantizan la formación integral del futuro profesional de las FAR. Luego de graduado de nivel superior, pasa al cuerpo de oficiales, donde es ascendido al grado de teniente por la orden del jefe de la dirección de cuadros del MINFAR, pueden ser ubicados en el sistema empresarial de las FAR o en unidades militares propiamente, según las necesidades de la institución armada.

Como miembros del cuerpo de profesionales contribuyen a la formación del resto de los cadetes una vez que estos sean ubicados en sus instituciones para el cumplimiento de las prácticas laborales, además contribuyen a la formación vocacional del futuro cadete, desarrollándose de esta manera la retroalimentación del proceso. (Ver esquema No 2)



Esquema No 2 Proceso de formación de los cadetes FAR en la provincia Holguín

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

Rasgos que caracterizan el proceso de formación de los cadetes FAR en Centros Educación Superior

La importancia de lograr un profesional integral (oficial o especialista de las FAR), requiere establecer un procedimiento que garantice la integralidad del proceso para la formación del cadete FAR. El cual esta caracterizado por rasgos que lo distinguen.

- ✓ **Integral:** Abarca todas las fases del proceso formativo del cadete.
- ✓ **Distintivo:** Logra con la disciplina y exigencia resaltar cualidades de la vida militar, con sentido profesional asociado a la profesión que estudia.
- ✓ **Progresivo:** Se adecua por año, en correspondencia con las exigencias y obligaciones en los deberes de los cadetes y los propósitos formativos de las carreras que estudian, en cada contexto que tiene influencia educativa.
- ✓ **Dinámico:** Asume la atención a las situaciones y problemáticas diversas que se presentan en los cadetes y el proceso de formación de manera integral, para favorecer su desarrollo con la calidad exigida.
- ✓ **Diverso:** No se limita a la rama militar solamente, incluye el universo universitario en su totalidad y se apoya en las potencialidades de cada escenario en que transcurre el proceso formativo.
- ✓ **Complejo:** Se le asignan tareas que están dadas según las potencialidades de los estudiantes y las necesidades de desarrollo de un profesional de las FAR.
- ✓ **Flexible:** Permite hacer adecuaciones y cambios en correspondencia con las necesidades y los objetivos, siempre y cuando no violen los principios.
- ✓ **Sistémico:** Porque integra de manera armónica dos subsistemas que tienen su propia influencia y potencialidad particular, pero busca la articulación coherente para favorecer la formación integral de los cadetes. En este proceso el oficial, se constituye en la figura mediadora de la atención personalizada que se desarrolla.

Estos rasgos se constituyen en premisas esenciales, que en su conjunto permiten concebir el proceso de atención a los cadetes FAR, desde una visión integral y progresiva.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

2.2 La gestión del proceso para instrumentar la atención personalizada al cadete FAR de la provincia de Holguín

La propuesta de gestión diseñada, tiene como objetivo perfeccionar el proceso de formación integral y la atención personalizada a los cadetes FAR en los CES, logrando establecer el vínculo o la interrelación que debe existir entre los CES de la provincia y la RM de Holguín, en cuanto a la planificación, orientación, dirección y control de la actividad.

Como se planteó en el capítulo anterior, en la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR de la provincia de Holguín, participan dos subsistemas principales, el primero integrado por los cuatros CES de la provincia y el segundo constituido por los elementos que conforman la RM de Holguín. Cada uno de estos dos subsistemas está compuesto por varios subsistemas interrelacionados entre sí, contribuyendo cada uno de ellos, al desarrollo de las dimensiones que garantizan la formación integral del cadete FAR.

El primer subsistema lo conforman los escenarios que aseguran la formación profesional especializada de los cadetes, donde se expresan las dimensiones: instructivas, desarrolladoras y educativas desde el punto de vista de la carrera que estudian. En este proceso intervienen los cuatros CES de la provincia, las facultades, los departamentos de cada carrera, los departamentos de preparación para la defensa, las direcciones de extensión universitaria, la UJC, la FEU y demás colectivos que influyen en la labor formativa del cadete FAR.

El segundo subsistema esta integrado por los escenarios que tienen la misión de garantizar el aseguramiento logístico y materializar las dimensiones formativas, orientándolas al futuro desempeño profesional y la formación militar del cadete FAR. Participan, la sección de cuadros y demás secciones de la RM, según la carrera que estudie el cadete, la Escuela Militar Camilo Cienfuegos, las entidades del sistema empresarial de las FAR del territorio y las unidades que bajo la dirección de las especialidades rectoras, aseguran el cumplimiento de algún tipo de actividad.

Los dos subsistemas descritos anteriormente juegan un papel protagónico en la atención y formación del cadete FAR, pero no alcanzarían la meta si no existe el

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

vinculo, la interrelación entre ellos, por lo que la figura del primer profesor (oficial permanente) tiene la labor de aglutinar ambos subsistemas y lograr que actúen de forma sincronizada, para lograr que el proceso de formación integral alcance su máxima expresión, desempeñándose entonces como la figura mediadora (orientador, guía, conductor, asesor y controlador), de todo el proceso. Coordinador del proceso

Estos criterios avalan la importancia de esta figura en la gestión del proceso de formación, el cual requiere de una atención personalizada e integral a los cadetes, para lo cual se hace necesario el cumplimiento de diferentes funciones que le permiten establecer las relaciones de coordinación y planificación de las acciones de formación, con CES, las Facultades, los departamentos, las direcciones de extensión universitaria, la UJC, la FEU, la Región Militar, la EMCC, las entidades del sistema empresarial de las FAR y las diferentes especialidades de la RM, según la carrera que cursa. Por lo que se puede afirmar que este elemento juega el papel de **coordinador del proceso** de formación del cadete FAR. (Ver esquema No 3)

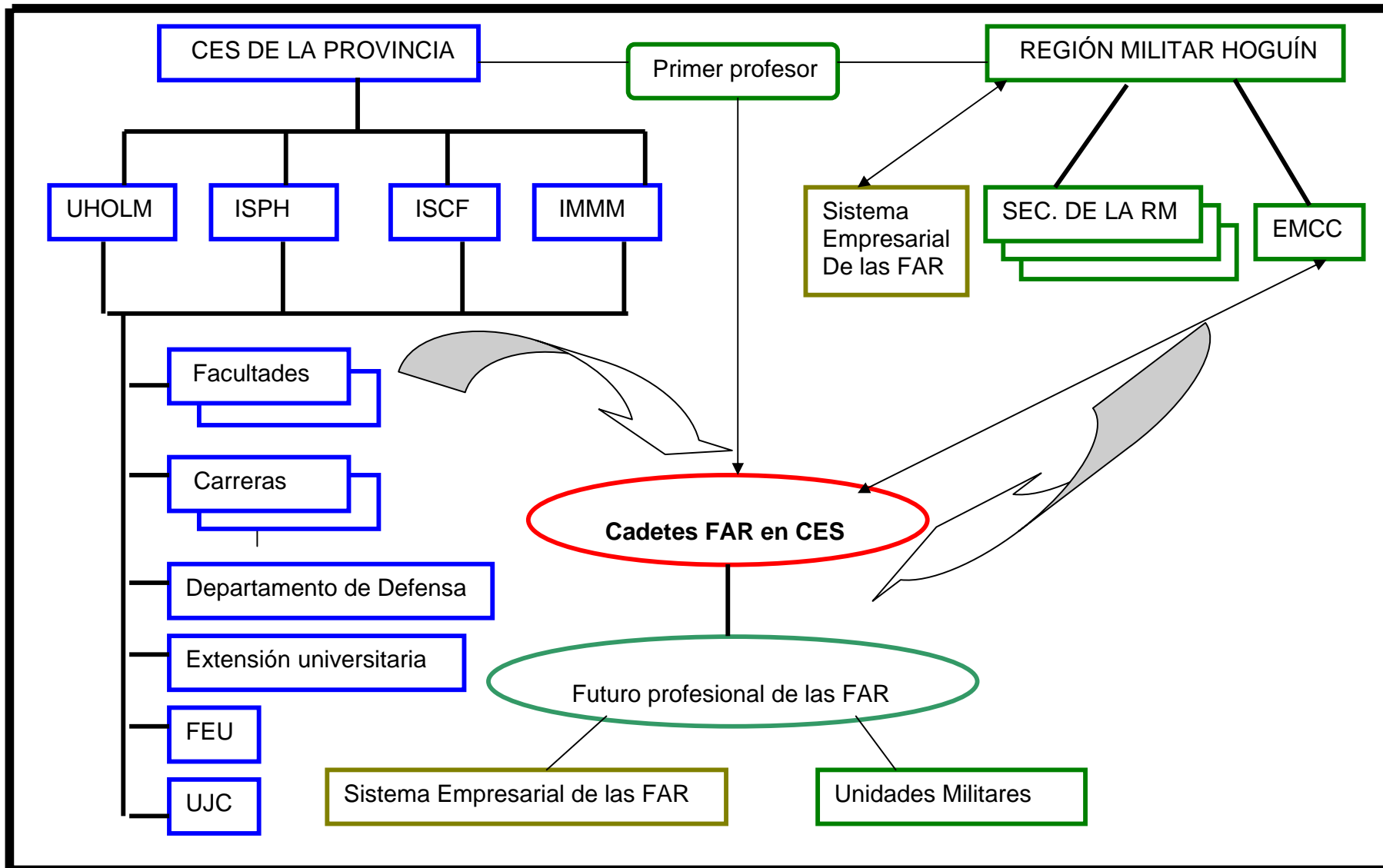
El primer profesor (oficial permanente), además de intervenir en la dirección del proceso de formación del cadete FAR en los CES, es el encargado de materializar directamente la atención a ellos, por lo que cumple las siguientes funciones (Directiva 1025 (2004):

1. Coordina, organiza y controla el cumplimiento del plan anual de atención integral a los cadetes FAR del territorio.
2. Gestiona con los departamentos docentes de cada carrera, con los especialistas de la RM y las entidades del sistema empresarial de las FAR del territorio, los temas de investigación y la realización de los trabajos y proyectos de curso y diploma, así como los lugares para la realización de las prácticas profesionales.
3. Lleva el control de los resultados docentes y de la disciplina de los cadetes FAR en CES, desarrollando con ellos una labor educativa integral y de conocimiento de sus características individuales y problemas que presenten.
4. Realiza resúmenes mensuales y semestrales de los resultados con los cadetes FAR en CES.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

5. Realiza las evaluaciones integrales, parciales y finales (semestre y año) de los cadetes FAR en CES y entrega las mismas al órgano de Cuadros de la RM.
6. Rinde informes semestrales de los resultados del proceso docente a la RM.
7. Tramita con los CES y el órgano de Cuadros de la RM, las solicitudes realizadas por los cadetes FAR.
8. Coordina, organiza y controla el cumplimiento de la entrega por parte de la EMCC, de las normas de medios materiales, vestuario militar, aseo personal y estipendio del cadete FAR, en los plazos previstos.
9. Realiza directamente y en coordinación con las EMCC y las unidades militares territorio, las actividades de formación vocacional y orientación profesional que se requieran.
10. Organiza y coordina con las EMCC la preparación militar general de los cadetes FAR en CES, en el marco de los días de la defensa.
11. Mantiene y fortalece las relaciones de trabajo con, los especialistas de la RM, las EMCC, el sistema empresarial de las FAR del territorio, la dirección de los CES y las facultades donde estudian cadetes FAR, en el que cumple funciones, a fin de garantizar el buen funcionamiento del sistema.
12. Prepara, coordina y dirige la realización de las reuniones mensuales con los cadetes FAR en la EMCC, atendiendo a las condiciones del territorio.
13. Coordina y organiza el desarrollo de las actividades de la labor político ideológico según lo orientado por el jefe de la sección política de la RM.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR



Esquema No 3 Gestión del proceso para instrumentar la atención personalizada de los cadetes FAR de la RM de Holguín.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

2.3 Procedimiento para la atención personalizada al cadete FAR

La propuesta de procedimiento para la atención integral al cadete FAR, que se mostrara en este epígrafe, tiene como **objetivo** describir detalladamente cada una de las etapas con sus fases, las acciones y herramientas con que cuenta para dar soluciones al problema, alcanzando el objetivo propuesto y garantizando el cumplimiento exitoso del proceso de gestión durante la formación del futuro oficial de las FAR.

2.3.1 Propuesta de procedimiento

Luego de un análisis profundo y el estudio detallado de la gestión del proceso y el propio proceso de formación de los cadetes FAR, presento la propuesta del procedimiento, integrado por tres etapas, una primera de diagnóstico y familiarización inicial, seguido por la sistematización de la atención y por ultimo de control y presentación de los resultados, todas ellas están dirigidas a lograr a la retroalimentación y perfeccionamiento continuo del sistema. Se sintetiza su esencia en el esquema No 4.



Esquema No 4. Síntesis del procedimiento de atención a los cadetes FAR.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

2.3.2 Descripción de las etapas propuestas del procedimiento para la atención personalizada al cadete FAR

A continuación se describen cada una de las etapas con sus fases del procedimiento que se propone, las acciones que las integran con sus correspondientes herramientas, las cuales están orientadas a garantizar la formación integral del cadete, desde una atención personalizada por todos los factores involucrados.

Etapas No I. Diagnóstico y familiarización inicial

Esta etapa comprende desde la recepción del cadete hasta que culmina el primer año. La misma constituye la etapa fundamental, puesto que tiene como **objetivo:** identificar al cadete FAR con el sistema de enseñanza y aprendizaje del CES. La misma comprende las fases siguientes:

Fase No 1. Recepción y diagnóstico del cadete de nuevo ingreso

Acciones:

1. Recepción del cadete de nuevo ingreso: se enmarca del 1ro al 15 de septiembre, la realiza el primer profesor.
- ✓ Recepción de la documentación recibida del cadete: Se revisará y estudiará cada documento cuidadosamente, con el objetivo de valorar individualmente la situación que presente. Separando los que conformaran el expediente militar. Se hace entrega de los documentos que el cadete deben presentar en la secretaria de la facultad para realizar la matricula.
- ❖ Estudio y análisis de los expedientes escolares para evaluar las entregas pedagógicas: A nuestro juicio, este paso tiene gran importancia, ya que, nos da la visión, de la conducta del cadete en sentido general, permitiéndonos proyectar el trabajo de forma diferenciada.
- ❖ Valoración de los resúmenes estadísticos en cada curso escolar por asignatura: Nos permitirá valorar su preocupación por los estudios y al igual que el paso anterior, trazar acciones, que aseguren su formación integral.
- ❖ Comparación de los resultados psicométrico con la estadística de la docencia.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

- ✓ Llenado de la ficha de matrícula: Este constituye el primer documento del expediente militar, debe ser llenado por cada cadete bajo la dirección del primer profesor, en él se plasmarán sus datos personales. (Ver anexo No 5)
2. Preparación de la documentación del cadete.
- ✓ Confección del expediente militar: Este esta compuesto por los documentos que se relacionan a continuación, debe ser actualizado sistemáticamente. Con el se conforma el expediente del oficial una vez graduado el cadete.
 - ❖ Ficha de matrícula (con la foto).
 - ❖ Aprobación del órgano de control. (anexo-6)
 - ❖ Certificado de nacimiento.
 - ❖ Compromiso.
 - ❖ Juramento.
 - ❖ Autobiografía: Se debe actualizar todos los años.
 - ❖ Evaluaciones integrales de cada curso.
 - ❖ Avales o certificados de estímulos.
 - ❖ Evaluaciones de los resultados de las prácticas laborales.
 - ❖ Fotocopia de solicitud de licencia, repitencia u otra si lo hubiera.
 - ❖ Tarjeta de estudio.
 - ❖ Tarjeta de servicio.
 - ✓ Libro médico.
 - ✓ Registro de asistencia a las reuniones.
 - ✓ Registro de los resultados decentes.
 - ✓ Libreta de característica: Recogerá los datos sociales demográficos más importantes del cadete de manera individual, se anotarán todos los señalamientos positivos y negativos de su conducta, resultados docentes y desarrollo de las prácticas profesionales. (ver anexo No 6).
3. Presentación a las secretarías de cada facultad para realizar la matrícula inicial y conformar el expediente del estudiante: Se realizan las coordinaciones correspondientes con las secretarías, presentando los cadetes organizadamente.
4. Reunión introductoria: Se realizan las coordinaciones para que participen representantes de las facultades, la residencia estudiantil, UJC y la FEU: En esta

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

se darán a conocer los elementos principales con el objetivo de orientar al cadete.

- ✓ Estancia en el CES, comparándolo con la EMCC y un CEM: Se dará a conocer el reglamento del CES.
- ✓ Intercambiar sobre sus expectativas en la carrera que estudiara: Debe quedar claro (orientado) el posible futuro, desempeño y ubicación como profesional.
- ✓ Se le da a conocer el reglamento para los cadetes FAR en CES.
- ✓ Deberes y derechos de los cadetes FAR en CES: Como se mostró en el anexo 1 y 2.
- ✓ Los elementos principales que debe conocer el cadete FAR sobre la relación con personal extranjero.
- ✓ Se seleccionaran los cadetes que los representaran a nivel de facultades y de año: se tendrá en cuenta aquellos que han ocupado cargos de mando en la etapa de camilito (jefe de compañía, pelotón o escuadra)

Fase No 2 Familiarización y adaptación del Cadete al sistema de enseñanza y aprendizaje del CES

Acciones:

1. Se realizarán intercambios de experiencia entre los cadetes noveles y los de años superiores.
2. Presentación de los cadetes a los diferentes departamentos de cada carrera según la especialidad que estudiaran.
3. Presentación a la residencia estudiantil.
4. Presentación a la dirección del UJC del CES.
5. Presentación a la dirección de la FEU.
6. Presentar los cadetes a los profesores tutores del departamento de PPD.
7. Dar seguimiento sistemático al cadete, en su tránsito por las asignaturas del plan de estudio de la carrera.
8. Estrechar las relaciones entre alumno - profesor.
9. Dar seguimiento al desarrollo y aprendizaje del cadete.

Etapa No II. Sistematización de la atención

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

Esta se nutre de los resultados alcanzados en el proceso de atención a los cadetes en la familiarización, tomando los elementos positivos para dar continuidad a la formación. Se enmarcara desde el mismo primer año de la carrera hasta la graduación.

Su **objetivo** se precisa en lograr la preparación profesional del cadete, desarrollando diferentes trabajos de investigación profesional, que lo llevará a buscarle soluciones a los problemas planteados. (Esta etapa expresa la atención personalizada mediante las acciones concebidas en etapas anteriores, además de las propias)

Fase No 1. Seguimiento y control al proceso formativo de los cadetes

Acciones:

1. Dar seguimiento personalizado a los cadetes en la misma medida que cursan el plan de estudio.
2. Exigir a los cadetes el cumplimiento ejemplar de sus deberes en todo lo que se refiere a la residencia estudiantil, fortaleciendo el orden interior y la guardia estudiantil.
3. Se tendrá organizada la localización permanente de los cadetes FAR, dentro o fuera del centro, que garantice el aviso oportuno.
4. Llevar a cabo visitas a los hogares de los cadetes con problemas de salud o que se encuentren de licencia de matrícula.
5. Realizar un análisis diferenciado de la situación docente de cada cadete.
6. Participar permanentemente en las reuniones de coordinación de las carreras y del año donde se ubiquen los cadetes FAR, con el objetivo de dominar el criterio de los coordinadores de año.
7. Asistir a las reuniones y actividades planificadas y organizadas por la residencia estudiantil. Exigiendo y controlando la participación de los cadetes.
8. Se entregará al comenzar el curso escolar una relación de cadetes FAR en CES por especialidad y año que cursan, al especialista del EM, RM que responde por su preparación.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

9. Coordinar con la Región Militar y las entidades del sistema empresarial de las FAR el desarrollo de los componentes y prácticas laborales, teniendo en cuenta que se cumplan los objetivos del plan de estudio del año en que se encuentre el estudiante.
10. En coordinación con las facultades y las especialidades de RM, realizar visitas a los componentes laborales y a las prácticas profesionales de los cadetes FAR.
11. Asesorar, apoyar y orientar a los cadetes según las necesidades que presenten.
12. Realizar reuniones mensuales con los cadetes.
13. Se organizara en la EMCC la realización de actividades, que garanticen la preparación militar general del cadete, durante los días de la defensa y las reuniones mensuales.
 - ✓ Desarrollar el programa de preparación militar. (Ver anexo No 7)
 - ❖ Reglamento militar.
 - ❖ Instrucción de infantería.
 - ❖ Trabajo político ideológico y Preparación Martiana Marxista Leninista.
 - ❖ Preparación táctica.
 - ❖ Tiro de infantería.
 - ✓ Cumplir un ejercicio de tiro, en el curso.
 - ✓ Realizar una marcha combativa por semestre.
14. Coordinar con los decanos y vicedecanos, para que los cadetes, impartan clases relacionadas con temas militares, durante los días de las Reuniones de Estudios Militares que se desarrollan en las facultades, aplicando los conocimientos y las habilidades adquiridas durante la preparación militar.
15. Determinación, desarrollo y discusión de los temas para los trabajos de diplomas, a partir del segundo semestre de cuarto año, lo que comprende:
 - ✓ Realizar las coordinaciones pertinentes con los especialistas de la Región Militar, del Estado Mayor del Ejército y del sistema empresarial de las FAR, para garantizar los temas de investigación y los tutores, a partir del segundo semestre del cuarto año de la carrera, para el desarrollo de los trabajos de diplomas

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

- ✓ Conocer y controlar los temas de investigación orientados.
 - ✓ Dar seguimiento al desarrollo de la investigación de los trabajos de diplomas, coordinando con la EMCC para prestarle los niveles de ayuda que sean necesario
 - ✓ Participar y contribuir en el aseguramiento de las discusiones de los trabajos de diplomas, los que se desarrollan en instituciones de las FAR.
16. Coordinar con la Región Militar y la EMCC la realización con los cadetes, actividades conmemorativas a fechas históricas vinculadas a las FAR.
17. Realizar actividades políticas culturales con los cadetes
- ✓ 26 de julio
 - ✓ 2 de diciembre
18. Llevar a cabo actividades político - culturales con motivo a fechas conmemorativas. Resaltando los resultados de forma integral de los cadetes destacados
19. En coordinación con el Departamento de Preparación para la Defensa, orientar a los cadetes para su activa participación en los Eventos Científicos de Preparación para la Defensa. Desarrollar acciones que permitan vincular el perfil de la carrera que estudia el cadete FAR con la profesión militar
20. Se elabora el “Plan integral para la orientación, formación y control de los cadetes FAR en los CES de la provincia de Holguín”. Este va a constituir el elemento aglutinador de todas las acciones, en el se planifican todas las actividades a cumplir durante el año de instrucción para las FAR, con vista a coincidir con la planificación de la Región Militar, y por la parte del CES se puntualiza mensualmente al elaborar el Plan de trabajo mensual. (Anexo No 8)

Fase No 2. Graduación, ascenso y ubicación del cadete graduado (teniente)

Acciones:

1. Preparación de la documentación del futuro oficial. Se trabaja en los elementos siguientes:
 - Llenado de la ficha del oficial.
 - Elaboración del expediente del oficial con los documentos siguientes:
 - ✓ Hoja de servicio del oficial.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

- ✓ Hoja de datos personales.
 - ✓ Hoja de registro de la preparación militar.
 - ✓ Hoja de registro de nivel cultural.
 - ✓ Hoja de datos de los familiares.
 - ✓ Registro de ascensos y acciones combativas.
 - ✓ Títulos honoríficos, condecoraciones y distinciones nacionales y extranjeras.
 - ✓ Hoja de registro del cumplimiento de misiones fuera de las FAR.
 - ✓ Autobiografía.
- Confección de la evaluación del cadete FAR que culmina los estudios universitarios: el que evalúa, se debe nutrir de los aspectos de la libreta de características y las evaluaciones de cada curso escolar, así como de los resultados del cumplimiento del plan de estudio de la carrera y las practicas laborales.
2. Organizar actividades de despedida con los cadetes que se gradúan.
 3. Coordinar con la RM y la EMCC los actos de ascenso con los cadetes graduados.
 4. Participar en el acto de graduación de los cadetes FAR.
 5. Reunión de orientación sobre la posible ubicación al teniente, recién graduado.

Etapas No III. Control y presentación de los resultados

Esta etapa al igual que la anterior, proponemos enmarcarla, desde que se recibe el cadete hasta que se gradúa.

El **objetivo** que se persigue es, en un primer momento, valorar integralmente, el desarrollo individual del cadete FAR y posteriormente evaluar de forma colectiva como se comporta el proceso de formación, brindando la información necesaria de los resultados obtenidos.

Fase No 1 Valoración sistemática

Acciones:

1. Realizar las coordinaciones con las secretarías docentes de las facultades, que garanticen recoger al concluir cada semestre y al finalizar el curso escolar, los resultados docentes de los cadetes FAR.

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

2. Realizar controles periódicos a la asistencia del cadete FAR a clases y a la residencia estudiantil donde convive.
3. Mensualmente se realiza una valoración de la conducta del cadete: se tienen en cuenta aquellos elementos que caracterizan la buena actitud y disciplina de un cadete de las FAR.
 - ✓ Cumplimiento del horario docente y plan de estudio: se tendrá en cuenta la asistencia a clases y el cumplimiento ejemplar de las actividades del plan de estudio. Incluye los resultados de los componentes y prácticas laborales.
 - ✓ Comportamiento en la residencia estudiantil: se debe valorar, la organización y limpieza del cuarto, desempeño del servicio de cuartelaría y la aptitud en el cumplimiento de las actividades de extensión universitaria.
 - ✓ Disciplina militar: en este aspecto se tendrá en cuenta el correcto uso del uniforme militar, la participación en las reuniones mensuales, el cumplimiento de la recogida del aseo personal, el cobro del estipendio y el desempeño de las actividades orientadas y organizadas por la RM y el primer profesor.
4. Se llevarán sistemáticamente las anotaciones en la libreta de característica: al concluir cada semestre del curso escolar, se anotarán en la libreta de característica individual, los elementos positivos y negativos de cada cadete, se deberá tener en cuenta la disciplina, cumplimiento del plan de estudio y comportamiento en la residencia estudiantil.

Fase No 2 Evaluación

Acciones:

1. Evaluación individual e integral del cadete. Al finalizar el primer semestre y el curso, se tienen en cuenta los aspectos siguientes: (Ver Anexo No 9).

Este proceso de indagación y valoración de las evidencias que justifican los criterios evaluativos de los cadetes, se desarrolla de forma sistemática y en cada período por los que transita durante la carrera, los que se constituyen en la base para la emisión de juicios valorativos que sustentan la evaluación integral.

2. Elaboración del informe resumen del comportamiento del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES de la provincia. Este se realiza al concluir el primer

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

semestre y al finalizar el curso escolar. Se tienen en cuenta los elementos siguientes:

a) **Resultados docentes del semestre y/o año _____ de la RM _____.**

No	Nombre y Apellido	Carrera	Año	CES	Resultados docentes	Observación

✓ Cadetes que llevan examen especial.

b) **Actividades desarrolladas con los cadetes durante el período.**

- ✓ Atención dada por la universidad
- ✓ Atención dada por las EMCC y las RM: Cumplimiento de los elementos que aseguran la atención del cadete.
- ✓ Desarrollo de las prácticas laborales: Especificando de forma general por carrera y año donde la cumplieron y si alcanzaron los objetivos propuesto, de ser necesario, referirse a las dificultades.
- ✓ Atención médica recibida.
- ✓ Actividades recreativas y políticas desarrolladas.
- ✓ Desarrollo de las reuniones mensuales previstas.
- ✓ Otras actividades que se cumplan en interés de su formación y atención.

c) Principales deficiencias: Se debe resaltar aquellas dificultades, que de manera general atentan contra el proceso de formación del cadete.

d) Cadete que causan baja: Dando a conocer los motivos.

e) Cadetes que ocupan cargos: Especificando en la FEU y UJC.

Fase No 3 Información

El flujo de información que debe existir con la RM, EM, EO, MINFAR y hacia el DIEM del MES debe ser de forma permanente.

Acciones:

1. Informe de datos sociales demográficos de los cadetes FAR de nuevo ingreso en los CES, a inicio del curso escolar (Ver anexo No 10).
2. Entrega de datos para la confección del carné de cadete FAR en los CES en el mes de septiembre (ver anexo No 11)

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

3. Enviar el anexo 5: con el propósito de garantizar una posible ubicación del cadete FAR que se gradúa, En este se informan los datos siguientes.
 - ✓ Nombre y apellidos.
 - ✓ Dirección particular.
 - ✓ Especialidad.
 - ✓ Mando al que quiere pertenecer.
 - ✓ Motivos.
4. Entrega de la ficha del futuro oficial (cadetes que se gradúan en el curso), en el mes de mayo.
5. Presentar informe resumen del primer semestre y de fin de curso (febrero y julio).
6. Presentar informe de promoción en año, al concluir el curso escolar, para el pago del estipendio de los cadetes FAR en CES. (Ver anexo No 12).

2.4 Conclusiones al capítulo 2

Con la secuencia desarrollada en el segundo capítulo, se ha logrado arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se presentó de manera explícita la modelación de la gestión del proceso, para la atención y la formación integral de los cadetes FAR del territorio de la RM de Holguín, el cual se sustenta en los rasgos que lo caracterizan.
2. Se describió de forma detallada una propuesta de procedimiento, dirigida a la mejora del proceso de formación de los cadetes FAR insertados en los CES de la provincia de Holguín, mostrando en cada etapa y fase que lo integran, las acciones y herramientas con una visión integradora, dirigidas a alcanzar las dimensiones, instructivas, educativas y desarrolladoras, vinculándolas a la preparación militar del cadete.
3. Se describió la relación de trabajo de manera armónica, que debe caracterizar los dos subsistemas que intervienen en el proceso, de forma tal que se logre la mejor orientación, organización, evaluación e información del proceso, con el propósito de graduar un profesional con conocimientos científicos y una cultura económica a la altura de estos tiempos, desarrollando en ellos la cohesión y preparación militar, así como cualidades patrióticas, morales y éticas, que deben caracterizar en todo momento a un oficial de las FAR.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento propuesto para la atención personalizada de los cadetes FAR en los Centros de Educación Superior de la provincia de Holguín, logrados mediante la experimentación en el terreno al grupo de cadetes FAR que fue tomado como muestra.

3.1 Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto

En el epígrafe se brindan los resultados de la puesta en práctica del procedimiento propuesto. Se empleó el método de experimentación sobre el terreno abordado por la Pilar Colás Bravo, que lo concibe a partir del desarrollo secuencial de los pasos siguientes¹⁰:

1. Exploración y análisis de la experimentación.
2. Enunciado de un problema.
3. Planificación de un proyecto.
4. Realización de un proyecto.
5. Presentación y análisis de los resultados.
6. Interpretación – conclusión – toma de decisiones.

La aplicación parcial del procedimiento, se inició en el curso 2006 - 2007, con los cadetes FAR de la universidad Oscar Lucero Moya, a partir de un conjunto de deficiencias que señalaban la necesidad de cambios en el proceso de gestión en la atención y formación de los cadetes FAR en CES de la provincia de Holguín.

Seguidamente se muestra el desarrollo de los pasos previstos en la aplicación del procedimiento

1. Exploración y análisis de la experimentación. Como justificación de la existencia del problema de investigación, cuyos resultados se exponen en el epígrafe 1.3.1 del capítulo 1 de la tesis, en el curso 2005-2006 se llevó a cabo un diagnóstico para determinar el estado actual del proceso de formación de los cadetes FAR en CES de la provincia de Holguín. Los resultados de este se convirtieron en punto de

¹⁰ Colás Bravo, Pilar. (1994). Investigación educativa. Segunda edición. Ediciones Alfar, S.A. Sevilla, España.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

partida para aplicar el procedimiento propuesto. Las principales deficiencias que se presentaron se relacionaron con los aspectos siguientes:

En el subsistema del MES:

1. Insuficiencias en los métodos de estudio utilizados por los cadetes, con énfasis en los primeros años, cuestión que repercute en su rendimiento académico.
2. En un número significativo de casos, los cadetes FAR, no están identificados a nivel facultad ni en la residencia estudiantil manteniendo un pobre protagonismo con respecto a los cargos y responsabilidades.
3. No se potencia la figura del tutor en el caso de los cadetes FAR en los CES.

En el subsistema de la FAR:

1. Es insuficiente el aseguramiento de las actividades que debe cumplir la Región Militar, la EMCC y las diferentes instituciones del sistema empresarial de las FAR, además no se le ofrecen la atención sistemática requerida al cadete FAR.
2. Insuficiente preparación en las materias militares, como parte de su preparación integral.
3. Pocas actividades patrióticas - militares y políticas - culturales, que le motiven el amor por la institución a la que pertenecen.
4. Las especialidades del EM RM, rectoras de cada carrera no orientan, ni brinda las disposiciones necesarias a los cadetes FAR en CES de su especialidad.
5. Los componentes laborales y prácticas profesionales no se realizan en instituciones de las FAR.
6. No están creados los bancos de problemas que faciliten temas de investigación, por lo que los temas de investigación para los trabajos de diplomas, se les da a conocer en el segundo semestre del 5to año de la carrera, dificultando que se realice una búsqueda con la profundidad y seriedad que se requiere.

Luego de explorado el entorno, e identificadas las situaciones límites, se desarrolló una reunión con los factores que intervienen en el proceso, con el propósito de

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

concientizarlos de la necesidad de perfeccionar el proceso de gestión para la formación integral de los cadetes FAR en los CES de la provincia de Holguín.

2. Enunciado del problema. Una valoración integral de los elementos emanados de la exploración validan la necesidad de resolver las limitaciones existentes y de esta manera se enunció la problemática a tratar, la que se formuló de la forma siguiente: Cómo favorecer el proceso de atención a los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín, para cumplir con las exigencias de la formación integral que caracteriza al desempeño de un oficial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. La formulación del problema para la experimentación en el terreno, ratificó la presencia del problema de investigación planteado y permitió dar continuidad a la experimentación sobre el terreno.

3. Planificación del proyecto. Este tuvo como objetivo, la modelación del procedimiento para la formación integral de los cadetes FAR en los CES de la provincia, mostrando la interrelación que debe existir entre los dos subsistemas que participan, como se muestra en la figura No 3. Describir detalladamente cada una de las etapas con sus fases, las acciones y herramientas con que cuentan para dar soluciones al problema presentado.

Para llegar a la planificación del proyecto, se tuvo en cuenta el criterio de los oficiales y primeros profesores que atienden el sistema de cadetes FAR en CES del país, a partir del intercambio que se ha generado en las reuniones desarrolladas de carácter nacional y territorial, en cuanto a la experiencia del trabajo personalizado con los cadetes FAR de cada territorio.

Específicamente en este escenario en el año 2006 se presentó por el autor de esta tesis, el trabajo sobre la experiencia que se tenía en aquel momento en los CES de la provincia Holguín. En el 2008 expuso una propuesta de procedimiento para la atención personalizada de los cadetes FAR, donde se discutió y socializó los aspectos presentados y se analizó el contenido de las etapas y acciones para su contextualización en las condiciones reales.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

En tal sentido se tuvieron en cuenta los criterios siguientes:

- Se precisaron las fortalezas y restricciones, presentes en el proceso de formación de los cadetes FAR en CES, como se expuso en el capítulo 1, epígrafe 1.1.
- Se definieron acciones para los dos subsistemas que intervienen en proceso, con el objetivo de contribuir a la formación integral del cadete FAR.
- Se estableció el tiempo de ejecución de cada etapa y sus acciones, el método de trabajo, el responsable de la dirección de las acciones, quién la ejecuta y quiénes participan en ellas capítulo 2, epígrafe 2.2.3.

4. Realización del proyecto. Radicó en la aplicación del procedimiento propuesto para la atención personalizada del cadete FAR en los CES de la provincia Holguín.

A continuación se dan a conocer los resultados obtenidos hasta el momento en la formación integral del cadete FAR.

Etapas No I. Diagnóstico y familiarización inicial

Fase No 1. Recepción y diagnóstico del cadete de nuevo ingreso

Acciones:

1) Recepción del cadete:

- ✓ Recepción de la documentación recibida del cadete:

Con este aspecto se realiza el análisis de la documentación, desde este primer momento se encauza y perfecciona el trabajo individual y diferenciado con el cadete FAR en CES. Con la aplicación de esta medida se han logrado resultados satisfactorios en cuanto a:

- ❖ En el curso 2009 - 2010 el índice de retención de los cadetes de primer año fue de un 99 %, muy superior al del curso 2005 - 2006 que se comportó a un 96 %. En el presente curso escolar no se han tenido bajas, incidiendo como factores fundamentales, la labor de orientación, dirección y control.

A continuación se muestra una tabla del comportamiento del índice de retención de los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín, en un período de 5 cursos, iniciando en el curso 2005 – 2006 fecha en que se comenzó la aplicación del procedimiento.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

Parámetro	Cursos				
	2005 - 2006	2006 - 2007	2007 - 2008	2008 - 2009	2009 - 2010
Índice de retención	96 %	97 %	98 %	98.5 %	99 %

2) Preparación de la documentación del cadete.

✓ Confección del expediente militar del cadete:

Se han confeccionado los expedientes de los cadetes de nuevo ingreso, según la cifra recepcionada cada año, los mismos han sido de suma importancia para llevar el control de sus resultados, facilitando los elementos y documentos para la elaboración del expediente del futuro oficial.

✓ Libreta de característica:

Se activo la libreta de característica, realizando las anotaciones tanto positivas como negativas, este elemento ha mejorado considerablemente el trabajo individual con el cadete, logrando mejores resultados en su conducta, permitiendo elevar la calidad del estudiante en su formación.

3) Reunión introductoria: Se han desarrollado las reuniones de orientación inicial con los cadetes de nuevo ingreso, logrando mejores resultados en cuanto a:

✓ Ha habido una mejor orientación del perfil de la carrera que estudiará el cadete, logrando que desde los primeros momentos vayan vinculando las temáticas de las asignaturas que reciben con su futuro desempeño profesional.

✓ El estudio del reglamento militar del cadete, ha permitido ganar en disciplina, cumplimiento de sus deberes y derechos.

✓ Se logró la comprensión por los cadete FAR en CES del por qué se regulan las relaciones con personal extranjero y emigrantes, de acuerdo con los requisitos internacionales de proteger a sus fuerzas armadas. Están orientados de cómo proceder ante una situación de este tipo que se le presente.

✓ Desde un primer momento ha quedado definido el cadete guía del año (jefe de pelotón), de igual manera se han determinado los cadetes coordinadores

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

de cada facultad donde se inserten. Esto ha posibilitado mantener un mejor control en cuanto a:

- ❖ Cumplimiento del horario docente
- ❖ Ha facilitado la localización con mayor prontitud.
- ❖ Mantenerlos orientados de situaciones que puedan crearse imprevistamente.
- ❖ Avizorar al primer profesor de dificultades que se presenten con los cadetes.

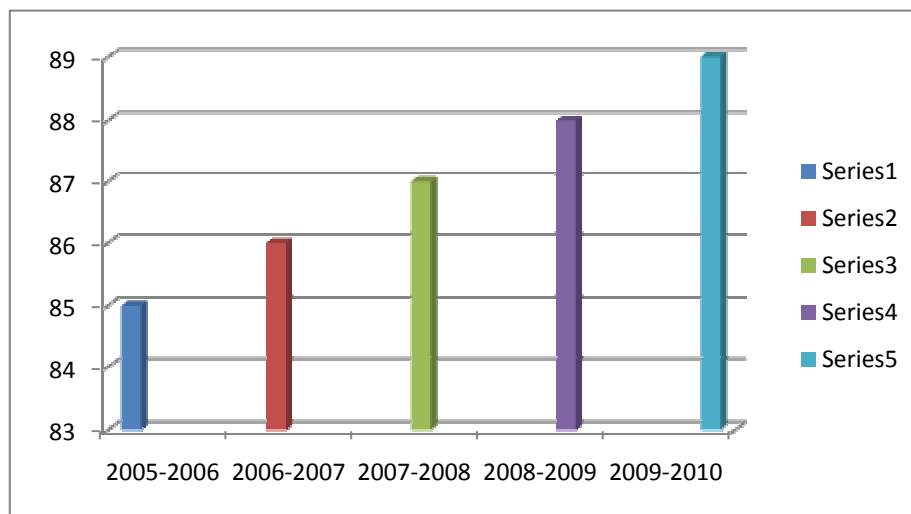
Fase No 2 Familiarización y adaptación del cadete FAR al sistema de enseñanza y aprendizaje del CES

Acciones:

1. Se han realizado intercambios de experiencia entre los cadetes de años superiores y los de nuevo ingreso, fortaleciéndose las relaciones entre compañeros, logrando que se transmitan las experiencias en cuanto a desarrollar mejores métodos de estudio, el comportamiento en el CES.
2. Se presentan los cadetes a los diferentes departamentos de las carreras: Ha permitido que el claustro de profesores conozcan a los cadetes FAR en CES, logrando estrechar las relaciones entre alumno - profesor. Encauzando los trabajos orientados por los profesores, a temáticas que se relacionen con su futuro desempeño profesional.
3. Se presentan los cadetes a la residencia estudiantil, se han organizado en cuartos, constituidos como cuartos de cadetes, logrando mejores resultados en cuanto a organización, disciplina, control, limpieza, sentido de pertenencia. Por sus meritos y conducta ocupan diferentes cargos en el edificio donde residen.
4. Se realiza la presentación a la dirección de la FEU y la UJC, entregando el expediente de militante. Por su trayectoria como estudiante y de joven vanguardia, ocupan cargos en la dirección de las dos organizaciones.
5. Presentación de los cadetes a los profesores tutores del departamento de PPD. Por lo complejo que resulta realizar una atención personalizada con los cadetes, la experiencia ha demostrado la importancia de tener un profesor que centre la actividad con los cadetes en cada Facultad.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

6. Se ha dado un seguimiento sistemático al desarrollo y aprendizaje del cadete, en su tránsito por las asignaturas del plan de estudio de la carrera. Propiciando que la eficiencia de los resultados docentes se haya elevado de un 85 % en el curso 2005-2006 a un 89 % en el curso 2009-2010, como se muestra en la siguiente Gráfica.



Resultado de las acciones implementadas en la primera etapa:

- La recepción de la documentación ha permitido encauzar y perfeccionar el trabajo individual y diferenciado con el cadete, logrando resultados satisfactorios.
- La definición del cadete guía del año y de los coordinadores de cada facultad a facilitado una mejor orientación y control.
- Se elevó el índice de retención de los cadetes FAR de nuevo ingreso en los CES de la provincia a un 99 %.
- Se logró el 89 % de eficiencia en los resultados docentes de los cadetes de nuevo ingreso.

Etapa No II. Sistematización de la atención

Fase No 1. Seguimiento y control al proceso formativo de los cadetes

Acciones:

- Continuar el seguimiento personalizado a los cadetes a la vez que transita por el plan de estudio.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

Se ha dado seguimiento al cumplimiento del plan de estudio de cada carrera de los cadetes continuantes, analizando la situación docente de manera individual y ejecutando medidas que contribuyan a la mejora de los resultados:

2. Con el control y exigencia mantenida a los cadetes, se ha consolidado el cumplimiento ejemplar de sus deberes referente a la residencia estudiantil, alcanzando:
 - Se ha fortalecido el cumplimiento de la guardia estudiantil.
 - Se ha desarrollado el sentido de pertenencia del cadete.
 - Se alcanzó la condición de cuartos de referencia a nivel de residencia estudiantil, en cuatro de ellos de un total de 10.
3. Se encuentra organizado el sistema de aviso para la localización permanente de los cadetes FAR, dentro o fuera del centro. Este garantiza el aviso oportuno.
4. Con las visitas efectuadas a los hogares de los cadetes con problemas de salud o que se encuentren de licencia de matrícula, además de preocuparnos por su estado de salud, hemos logrado que se sienta mejor atendido y al mismo tiempo mas comprometido e identificado con su institución, ganando en no perder el estudiante y que se incorpore lo antes posible a los estudios.
5. Se ha asistido a las reuniones de coordinación de las carreras y del año donde se encuentran ubicados los cadetes FAR, logrando estrechar las relaciones de trabajo entre los coordinadores de año y el primer profesor.
6. Se ha cumplido con la participación a las reuniones u otras actividades organizadas y realizadas por la dirección de la residencia estudiantil. Se han desarrollado actividades en conjunto, dirigidas a homenajear a los cadetes. Ejemplo: día de las FAR.
7. Al comienzo de cada curso escolar se ha hecho entrega de la relación de cadetes FAR en CES por especialidad y año que cursan, a los especialistas del EM RM, garantizando que organicen actividades de preparación con estos.
8. Con las coordinaciones realizadas y las relaciones de trabajo que se han logrado entre el Estado Mayor de la RM y las entidades del sistema empresarial de las

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

FAR, se asegura el cumplimiento exitoso de los componentes y prácticas laborales, garantizando que se cumplan los objetivos planteados.

9. Se realiza al menos una visita a cada práctica profesional de los cadetes FAR. Se comprueba el cumplimiento de los objetivos de estudio, la asistencia y comportamiento en la institución donde se encuentre.
10. Se logró el apoyo por parte de la EMCC, a las necesidades que presenten los cadetes para cumplir determinadas actividad, que por su complejidad no se le facilite.
 - Imprimir determinados trabajos.
 - Suministrarles hojas para imprimir los trabajos de tesis.
 - Facilitarle el estudio y el desarrollo de trabajos en los laboratorios computarizados de la escuela.
11. Mensualmente se realizan las reuniones con los cadetes, donde se cumplen actividades de preparación militar como se explicó en la fase No 1 de la segunda etapa, también se valoran elementos de su formación integran, como se mostrará en la fase No 1 de la cuarta etapa.
12. Con la colaboración de la cátedra militar de la EMCC, se le ha dado cumplimiento al programa de preparación militar para el cadete FAR en CES. Desarrollado diferentes actividades que han garantizado al menos su formación militar, cumpliendo:
 - ❖ Un entrenamiento de infantería al mes.
 - ❖ Una clase de reglamento militar cada dos meses.
 - ❖ Temas de trabajo político ideológico y preparación Martiana Marxista Leninista, todos los meses.
 - ❖ Entrenamientos de preparación táctica, uno en el semestre. Combinándolo con una marcha combativa.
 - ❖ Ejercicios de tiro de infantería, uno en el curso.
13. En el curso escolar, los cadetes imparten clases de temas relacionados con la defensa, durante la realización de las Reuniones de Estudios Militares de cada facultad a las cuales pertenecen, el cumplimiento de ésta actividad ha

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

contribuido a la preparación militar del resto de los estudiantes y al mismo tiempo posibilita reafirmar sus conocimientos y habilidades militares.

14. La determinación, desarrollo y discusión de los temas para los trabajos de diplomas, se orientan del segundo semestre de cuarto año:

- ✓ Las coordinaciones realizadas con los diferentes especialistas de la RM y del sistema empresarial de las FAR, ha garantizado que el cadete tenga garantizado el tema de investigación para el desarrollo de los trabajos de diplomas del segundo semestre de 4to año de la carrera.
- ✓ El primer profesor para la atención al cadete FAR controla el desarrollo de los temas de investigación con acciones concretas:
 - ❖ Propicia encuentros entre los especialistas de la RM, los tutores y los cadetes que llevan a cabo la investigación.
 - ❖ Comprueba personalmente el nivel de desarrollo de los trabajos.
 - ❖ Esta coordinado con la EMCC, para prestarle la ayuda necesaria a los cadetes que desarrollan los trabajos de diplomas.

15. Se garantiza la participación de los especialistas de la RM y del primer profesor en las discusiones de los trabajos de diplomas. Esta previsto realizar la defensa en instituciones de las FAR aquellos que por el grado de información confidencial lo requieran.

16. En coordinación con la Región Militar y la EMCC se desarrollan actividades con los cadetes, alegóricas a fechas históricas, vinculadas a las FAR, tales como:

- Día de la Liberación (1ro de enero)
- Día de la Rebeldía Nacional (26 de julio).
- Día de las FAR y Desembarco del Granma (2 de diciembre).

En estas actividades se desarrolla un acto político cultural y finalmente se lleva a cabo un brindis con los participantes.

17. Al concluir el primer semestre y al finalizar el curso escolar se realizan actividades político - culturales. Resaltando los resultados de forma integral de los cadetes destacados.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

18. En coordinación con el departamento de PPD, se ha logrado que al menos el 54 % de los cadetes, participe en los Eventos Científicos de Preparación para la Defensa.
19. Elaboración del “Plan integral para la orientación, formación y control de los cadetes FAR en los CES de la provincia de Holguín”. Anualmente se elabora el plan, coincidiendo con la planificación de la Región Militar, puntualizando todos los meses las actividades que tienen afectaciones en el CES para que se incidente en el Plan de traba mensual de la organización. El Documento se ha aplicado por tres años consecutivos demostrando ser idóneo aunque perfectible.

Fase No 2. Graduación, ascenso y ubicación del cadete graduado (teniente)

Acciones:

1. Preparación de la documentación. La preparación de la documentación del oficial comienza en el mes de febrero y se entrega al EM EO en el mes de mayo.
 - ✓ Elaboración de la ficha del oficial. Se llenan dos fichas por cada cadete graduado.
 - ✓ Conformar el expediente del oficial
 - ✓ Confección de la evaluación del cadete FAR que se gradúa: Esta se elabora en un documento oficial.
2. Participar en el acto de graduación de los cadetes FAR.
3. Con la sección política de la RM, se coordina para que organice en la casa de oficiales, en el mes de julio la actividad de despedida a los cadetes que se gradúan.
4. Con la sección de cuadros de la RM y la EMCC se asegura el acto de ascenso y brindis a los cadetes que se gradúan.
5. En el mes de julio se da a conocer la ubicación al recién graduado (teniente).

Resultado de las acciones realizadas en la segunda etapa:

- 1) Se ha perfeccionado el proceso de gestión para la formación del cadete FAR en CES.
- 2) El índice de retención de los cadetes continuantes alcanzó el 99 %.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

- 3) La eficiencia de los resultados docentes de los cadetes continuantes se elevó a un 94 %.
- 4) Con el seguimiento sistemático al proceso formativo se logró mejor orientación y una mayor identificación de los cadetes con la institución armada.
- 5) Se logró que los temas de investigación estén orientados a temáticas relacionadas con la defensa o al menos que respondan a los intereses del sistema empresarial de las FAR.

Etapas No III. Control y presentación de los resultados

Fase No 1 Valoración sistemática

Acciones:

1. Al finalizar el semestre y el curso escolar, se recogen los resultados docentes de los cadetes FAR en las secretarías docentes de las facultades. Se computan para preparar la información cuantitativa de los resultados docentes de los cadetes FAR.
2. Se realizan controles periódicos a la asistencia a clases por parte del cadete FAR de igual manera se realizan controles a la residencia estudiantil donde convive:
 - ✓ En la semana se realizan no menos de 6 controles a la asistencia de los cadetes a clases y la misma cantidad se efectúa a la residencia estudiantil. Estas se planifican en el plan de trabajo del oficial que los atiende.
3. Valoración mensual de la conducta del cadete: En la agenda de la reunión mensual con los cadetes, se evalúa de forma permanentemente la conducta de estos:
 - ✓ Se realiza el análisis del cumplimiento del horario docente y plan de estudio del mes que corresponda. Este se realiza de manera grupal y de ser necesario individualmente.
 - ✓ Se evalúa el comportamiento en la residencia estudiantil de forma colectiva (por cuarto). Se tiene en cuenta: la organización, limpieza, cumplimiento de la cuartelaría y la participación en las actividades de extensión universitaria.
 - ✓ Análisis de la disciplina militar: se evalúa el correcto uso del uniforme militar, la asistencia a las reuniones mensuales, el cumplimiento de la recogida del aseo

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

personal, el cobro del estipendio y el desempeño de las actividades orientadas y organizadas por la RM y el primer profesor.

Los aspectos, ilustrados anteriormente, además de contribuir a la formación integral del cadete, aportan datos que se tienen en cuenta para la realización del informe resumen sobre el comportamiento del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES.

4. Seguimiento sistemático de la libreta de característica: Las anotaciones en la libreta de características se han realizado sistemáticamente, esta constituye el elemento fundamental en cuanto control del trabajo personalizado con el cadete FAR en CES.

Fase No 2 Evaluación

Acciones:

1. Evaluación individual y de manera integral del cadete. Las evaluaciones semestrales y anuales, se archivan en el expediente del cadete, constituyendo junto a la libreta de característica, los elementos fundamentales para confeccionar la evaluación del graduado.
2. Elaboración del informe resumen, del comportamiento del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES de la provincia. Se cumple en las fechas previstas, para su elaboración se tiene en cuenta los resultados docentes, la valoración mensual de la conducta del cadete, los resúmenes de la libreta de característica y las evaluaciones individuales que se realizan semestral y anualmente.

Fase No 3. Información

Acciones:

1. Información de datos social demográficos de los cadetes FAR de nuevo ingreso en los CES. Se cumple con la información de los datos social demográficos en el mes de septiembre.
2. Solicitud para la confección del carné de cadete FAR en los CES en el mes de septiembre. Se han solicitado de forma oportuna, logrando que en el mes de octubre todos los cadetes tengan en su poder el carné militar de cadete.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

3. Enviar (anexo 5), para posible ubicación del cadete FAR que se gradúa. Se ha cumplido en tiempo la entrega del anexo – 5, logrando que al concluir el curso la mayoría de ellos sean ubicados según su preferencia.
4. Entrega de la ficha del futuro oficial. Se cumple con la entrega en tiempo.
5. Informe resumen del primer semestre y de fin de curso. Se cumple en los plazos previstos.
6. Informe de promoción en año de los cadetes FAR en CES. Se ha entregado formalmente el informe de promoción en año de los cadetes, garantizando oportunamente el pago del estipendio.

Resultado de las acciones ejecutadas en la tercera etapa:

1. Con los análisis que se realizan mensualmente, para valorar el comportamiento de la conducta de manera grupal e individual de los cadetes se han logrado mejores resultados en canto a disciplina y formación militar.
2. Se ha establecido un sistema de evaluación individual y del proceso de formación en sentido general que favorece ha continuar perfeccionando sistemáticamente el sistema.
3. Se creó un sistema de información entre los CES – oficial – RM que permite una mejor orientación y control de la actividad.

5. Presentación y análisis de los resultados

Luego de la puesta en práctica del procedimiento para la mejora del proceso de formación integral de los cadetes FAR en los CES de la provincia, se procedió a validar su factibilidad. Para ello se analizaron los siguientes criterios:

1. Utilidad que tiene para los gestores del proceso, la implementación del procedimiento para la formación integral de los cadetes FAR en CES.
2. Aspectos en los que se ha logrado mejora, una vez aplicado el procedimiento para la atención personalizada a los cadetes FAR en CES de la provincia Holguín.

Para lograr el criterio de los resultados obtenido, y con el objetivo de potenciar los efectos de la investigación, se entrevistaron los principales gestores de la actividad de los dos subsistemas que intervienen el proceso, en el subsistema de los CES se entrevistaron la vicerrectora docente MSc Misdalia Peña Domínguez (ver anexo

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

No13 a), al director de la residencia estudiantil, Lic. Alexander Lías Rodríguez (ver anexo No13 b), a los decanos de las facultades de ingeniería e ingeniería industrial por ser las dos facultades con mayor número de cadetes insertados (ver anexo No13 c), En el subsistema de las FAR se entrevistaron, al jefe de cuadros de la RM y al director de la EMCC de Holguín (ver anexo No13 d), en todos los casos se valoró la actitud y el desempeño de los cadetes y las posibilidades de aprovechar sus potencialidades y conocimientos en el orden reglamentario y disciplinario. Se encuestaron un total de 79 cadetes FAR de los cuatro CES de la provincia (ver anexo No14). Seguidamente se exponen los principales resultados.

Resultado de la encuesta

- 1) El 93 % de los encuestados evalúan de bien las actividades que se desarrollan para lograr la formación del cadete FAR.
- 2) El 95 % consideran entre bien y excelente la atención que reciben de la EMCC.
- 3) Las actividades de formación que desarrollan con ellos los especialistas de la Región Milita, el 30 % la valora de bien y el 70 % entre regular y mal.
- 4) El 96 % evalúan de bien y sobresaliente a la atención que le dedica el colectivo de profesores de su facultad.
- 5) El 90 % de los cadetes encuestados valoran de bien el trabajo de orientación y formación que despliegan los profesores de la residencia estudiantil.
- 6) Expresan identificación de sus necesidades en el Proyecto Educativo, el 91 % la califican en bien y excelente.
- 7) La preparación militar que recibe, con vista a fortalecer su disciplina y formación militar el 80 % la evalúan de bien y el 20 % de regular.
- 8) El desarrollo de las prácticas laborales en instituciones de las FAR es considerada de bien y excelente por el 87 % y de regular por el 13 %.

Utilidad que tiene para los gestores del proceso, la implementación del procedimiento para la formación integral de los cadetes FAR en CES

- ✓ El 97 % de los entrevistados consideran que el procedimiento aplicado contribuye a perfeccionar la gestión del proceso, para la formación integral de los

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

cadetes FAR en los CES.

- ✓ Las etapas del procedimiento son consideradas por el 95 % de los entrevistados, de mucha utilidad para la mejora y el perfeccionamiento constante del proceso.
- ✓ El 90 % de los entrevistados opinan que el procedimiento tiene un alto grado de eficacia.
- ✓ La totalidad de los entrevistados coinciden, que con el procedimiento de gestión aplicado se ha logrado encauzar un mejor trabajo de orientación y formación de los cadetes.

Aspectos en los que se ha logrado mejora, una vez aplicado el procedimiento para la atención personalizada a los cadetes FAR en CES de la provincia Holguín

- ✓ Se elevó a un 99 % el índice retención de los cadetes FAR de nuevo ingreso. Con igual % se comportó el de los cadetes continuantes.
- ✓ La eficiencia de los resultados docentes se elevó a un 94 %. Con un promedio de calificación de manera general de 4.3
- ✓ Se han obtenido mejores resultados en cuanto a disciplina y formación militar de los cadetes FAR en CES de la provincia.
- ✓ Se logró encauzar un correcto trabajo de atención por parte de la EMCC a los cadetes FAR.
- ✓ Se han alcanzado buenos resultados en cuanto a organización y aprovechamiento de la figura del cadete FAR. Más del 50 % del total de los ellos ocupan cargos en la dirección de la UJC, FEU y la residencia estudiantil.
- ✓ Se logró constituir los cuartos de cadetes, esto ha permitido alcanzar mejores resultados en cuanto a organización, disciplina, control, limpieza y sentido de pertenencia. De un total de 10 cuartos, 8 ostentan la categoría de cuartos de referencia.
- ✓ Se estableció la orientación de los temas de investigación, para las tesis de diploma a partir del segundo semestre del cuarto año de la carrera del cadete. Ganando en tiempo y facilitando un mejor desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

Las insuficiencias presentadas durante la aplicación del procedimiento, están relacionadas con las escasas actividades de formación a desarrollar con los cadetes los especialistas de la RM, dado al poco tiempo que le dedican a la actividad.

Con los resultados presentados, se procedió a la interpretación y conclusión para la toma de decisiones, según se explica en el siguiente paso de la experimentación.

6. Interpretación – conclusión – toma de decisiones.

Las valoraciones generadas y los resultados logrados con la aplicación del método de experimentación sobre el terreno, en el procedimiento para la atención personalizada a los cadetes FAR en CES de la provincia, permiten concluir que el procedimiento empleado, materializa en la práctica que se logre la formación integral del cadetes FAR, por lo que puede ser aplicado en su totalidad, posibilitando: planificar, organizar, ejecutar y evaluar de manera integral el proceso.

En este escenario, se confirma la eficacia de la gestión del proceso y se demuestra la factibilidad del procedimiento.

Estos elementos son válidos para argumentar el cumplimiento del objetivo y la idea a defender que han sido descritos a lo largo de la investigación.

3.2 Conclusiones al capítulo 3

La experiencia, en la aplicación del procedimiento como herramienta fundamental, para lograr la formación integral de los cadetes FAR en los CES de la provincia Holguín, posibilitó realizar las siguientes conclusiones:

1. Las entrevistas realizadas a los directivos de los subsistemas que intervienen en el proceso, indicó que el procedimiento aplicado tiene un alto grado de eficacia y relevancia, siendo de mucha utilidad para la mejora y el perfeccionamiento constante del proceso de atención integral al cadete FAR.
2. Con la aplicación del procedimiento, se logró establecer una secuencia lógica en la formación integral de los cadetes, donde se evidenció la efectividad que se logra en este proceso en la provincia de Holguín.
3. Como resultado del método de experimentación sobre el terreno, el cual facilitó la aplicación del procedimiento para la atención personalizada al cadetes FAR en CES de la provincia, permitió apreciar que el mismo es factible y contribuye a

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO PARA LA ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CADETE FAR

través de la planeación, organización, liderazgo y control del proceso a garantizar que de forma integrada a su formación técnico – profesional se reciba la preparación necesaria como futuros oficiales, logrando la inserción de su vida profesional con el amplio sistema que se lleva en el Ministerio de las FAR.

CONCLUSIONES

Finalizado el proceso de investigación, se llegó a las conclusiones generales siguientes:

1. Con las investigaciones realizadas inicialmente y las experiencias acumuladas por el investigador, en el trabajo de atención a los cadetes FAR en los CES, quedo evidenciado que el sistema de gestión para la formación integral de los cadetes FAR de la provincia Holguín, presentaba insuficiencias organizativas, por lo que se hizo necesario diseñar un procedimiento para la orientación, dirección y control de la actividad de forma diferenciada.
2. El procedimiento de atención integral al cadete FAR que se aporta constituye una propuesta viable que facilita la formación integral de este profesional, connotado por la articulación de los subsistemas que intervienen, dígase Región Militar y los CES de la provincia Holguín, mediados por la actividad sistemática del Primer Profesor, sujeto que se convierte en el guía, conductor y asesor del proceso formativo en general.
3. Las etapas, fases y acciones que integran el procedimiento puesto práctica, constituyen una guía a utilizar durante la formación integral de los cadetes FAR en CES, las cuales contribuyen a la mejora y al perfeccionamiento constante del proceso.
4. Los resultados que se han obtenido en el desarrollo de esta investigación, respaldan la significación práctica del procedimiento propuesto, lo cual pone de manifiesto su pertinencia, aspectos que permiten afirmar el cumplimiento de la idea a defender y el objetivo de la investigación, al lograr perfeccionar la formación integral de los cadetes FAR de la provincia de Holguín y con ello su futuro desempeño profesional.

RECOMENDACIONES

Culminado este proceso de investigación, se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar aplicando el procedimiento propuesto, con vista a sistematizarlo y mejorarlo de forma continua.
2. Divulgar los resultados obtenidos con la aplicación del procedimiento, en el desarrollo de las reuniones territoriales y nacionales, donde se intercambia sobre las experiencias del trabajo.
3. Proponer, aplicar el procedimiento a otros CES del territorio oriental y del país, con la debida contextualización a las exigencias de cada territorio.

BIBLIOGRAFIA

1. Alarcón, R. (2000). Actualización de Enfoque Integral para la Labor Educativa y Política Ideológica en la Universidad. , La Habana.
 2. Alarcón, R. (2008). "El Trabajo Educativo en la Residencia Estudiantil" conferencia durante el Encuentro Nacional de Directores de Residencia Estudiantil, Universidad de Matanzas.
 3. Alegret, F. V. (1997) Una propuesta educativa para los nuevos tiempos. Documentos del MES.
 4. Alegret, F. V. (2004) Conferencia Magistral La Universidad en la construcción de un mundo mejor. Félix Varela. La Habana.
 5. Álvarez de Zayas, C. (1999). Didáctica. La escuela en la vida. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
 6. Álvarez de Zayas, C. (1989). Los fundamentos teóricos de la dirección del proceso formación del profesional en la Educación Superior Cubana. La Habana.
 7. Anthony, Robert N. (1996) "Management Accounting". (s.a) Material de estudio. Lic. & MBA Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona.
 8. Borrego Díaz, Orlando. (1989). La Ciencia de Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana. Cuba.
 9. Carnota Lauzán, Orlando. (1987) Teoría y práctica de la dirección socialista. Universidad de La Habana.
 10. Carnota, Lauzán Orlando (1985) Curso de Administración para dirigentes. Editorial Ciencias Sociales. Habana, Cuba.
 11. Castro, M. (1995). "Conjunto de publicaciones didácticas y administrativas para el incremento de la eficiencia y eficacia en las universidades técnicas". ISPJAE, La Habana.
 12. Cruz Herrera, Heriberto J. (2010). Diseño organizacional de la división COPEXTEL Holguín. Tesis en opción al título de master en dirección. CEGEM. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
 13. Chiavenato, Idalberto. (1984) Administración moderna, McGraw-Hill Nueva Editorial Interamericana, México.
-

BIBLIOGRAFIA

14. Chiavenato, Idalberto. (1986) Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw Hill. México.
 15. Didriksson, A. (1996). "Una agenda del presente para la construcción del futuro de la educación superior en América Latina y el Caribe", en La UNESCO frente al cambio de la educación superior en América Latina y el Caribe. Memorias del Seminario UNAM/UNESCO, Caracas, CRESALC/UNESCO.
 16. Drucker P. (1988). Historia y Teoría del Management, Harvard Business. USA.
 17. Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Editorial Norma, S.A., Colombia.
 18. Directiva 1025 del Viceministro Jefe del EMG, que establece cargos militares pertenecientes al MES, de fecha 2 de agosto del 2004 y entro en vigor el 16 de agosto del 2004.
 19. Díaz Llorca, Carlos. (1996). Seminario. Introducción a la Dirección Estratégica.- La Habana: Ministerio de Educación Superior.
 20. Díaz Llorca, Carlos (2003). COMO UTILIZAR LOS VALORES EN LA DIRECCION. CETED Ciudad de La Habana.
 21. Fuentes González, Homero C. (2003) LA UNIVERSIDAD Y SU GESTIÓN; UNA MIRADA DIALÉCTICO – HOLÍSTICA, Santiago de Cuba, Universidad de Oriente.
 22. García Vidal, Gelmar. (2006) Contribución Epistemológica para la Administración: Diseño de un Método Administrativo. Tesis en opción al título de Doctor en ciencias económicas.
 23. García Vidal, Gelmar. (2007) Reseña histórica, La Administración como ciencia una visión cubana, Centro de Estudio de Gestión Empresarial, universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
 24. García Vidal, Gelmar. (2008) Introducción a la Administración, Centro de Estudio de Gestión Empresarial, universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
 25. Gárciga J. (1999), Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Várela. La Habana.
 26. Gutiérrez, Ricardo Raúl. (2005) Evaluación de la gestión universitaria. Cuestiones preliminares.
-

BIBLIOGRAFIA

27. Horruitiner Silva, Pedro. (2006). La Universidad Cubana: el modelo de formación. La Habana.
 28. Herrera, Manuel. (2002) Dirección y planificación estratégica universitaria. Universidad Juan Misael Saracho, Tarija Bolivia.
 29. Haras, M. (1996). Gestión de la producción. ESADE, Barcelona.
 30. ISO 9000-(2000) Directrices para la selección y utilización de las normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Ginebra: ISO; 2000.
 31. Juran, J. M.; Gryna, Frank M. (1981). "Planificación y análisis de la calidad". Editorial Reverté, España,
 32. Leyva Hernández, Pedro A. (1010). Procedimiento para el diseño de unidades organizativas de prestación de servicios. Tesis en opción al título de master en dirección. CEGEM. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
 33. Lujan, D. P. (2006) El Tutor en la Universidad Cubana: Funciones e Indicadores para orientar su práctica.
 34. Llanes Delgado. Wilde. (2000). La Dirección Por Valores. ¿Es Realmente Nueva? Temáticas Gerenciales. CETDIR, MES. Cuba.
 35. Llanes Delgado, Wilde. (2004). CONCEPTOS CLAVE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, CETDIR, MES, Cuba.
 36. MINFAR. (2008). Proyecto del Manual para la Atención a los Cadetes FAR en Centros de Educación Superior del País Dirección de Cuadros de las FAR. La Habana.
 37. Menguzato, Martina. (1992) La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management./Martina Menguzato y Juan José Renau./s/ed.,España.
 38. Mintzberg, Henry. (1990), Diseño de organizaciones eficientes./Ed. "El Ateneo". Argentina.
 39. Mintzberg, Henry. (1996) Diseño organizacional: Moda o ajuste./Folletos gerenciales. Publicación periódica del CETDIR, MES, La Habana.
 40. Ortiz Morales, Oscar y Cano Suayero, Xiomara. (2006) La gestión universitaria en al localidad. Congreso Universidad 2006.
-

BIBLIOGRAFIA

41. Pérez Campdesuñer, R. (2006), Modelo y Procedimientos para gestionar la calidad de un destino turístico. Aplicación del destino turístico. Tesis para optar por el grado científico de doctor en ciencias Técnicas. Universidad de Holguín.
42. Pérez Llanes, Roberto. (1996). Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Revista economía y desarrollo. No 1. La Habana.
43. Pérez Betancourt, Armando. (2000). Lo que todo empresario cubano debe conocer. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. Cuba.
44. Peña Domínguez, Misdalia. (2006). Propuesta de estrategia para la gestión de la vinculación de la Carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Holguín con las organizaciones productivas y de servicios del territorio. Tesis en opción al título de master en ciencias de la educación superior. Universidad de Holguín.
45. Pupo Martínez, Eusebio R. (2010) Diseño del sistema de gestión del proceso exportador en la empresa "Héroes 26 de julio". Tesis presentada en opción al título académico de master en dirección. CEGEM, Universidad de Holguín.
46. Robbins, Stephen P. (1993) Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones./Ed.Prentice Hall, México.
47. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Capitulo -6 Motivación Básica, Sexta Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
48. Reyes A. (1996). Administración Por Objetivos. Editorial Limusa, S.A. de CV. México.
49. Rodríguez Consuegra, Arcides. (2001). LA GESTION COMO FUNCION GENERAL DE LA DIRECCION. La Habana: ACADEMIA DE LAS FAR. "GENERAL MAXIMO GOMEZ" Cátedra de Dirección y Sistemas.
50. Romero Sotolongo, B. (2001). Propuesta de modelo para la gestión de la docencia. Revista Cubana de Educación superior. Nro. 1.
51. Stoner, James. (1995). Administración (5ª Ed.). McGraw-Hill, México.
52. Schein H Edgar. La cultura empresarial y el liderazgo. S/E La Habana.
53. Silva Cruz, Mariela. (2009). La inserción laboral y su contribución a la formación de competencias laborales en los estudiantes de técnico medio en la

BIBLIOGRAFIA

- especialidad de viales. Tesis presentada en opción al grado científico de Dr. C. Universidad de ciencias pedagógicas, “José de la Luz y Caballero”. Holguín.
54. Trista Pérez, Boris. (1992) Curso Internacional sobre planeamiento y administración de Instituciones de Educación Superior. La Habana. Cuba.
55. Tejeda Díaz, Rafael (2006). La formación profesional del Ingeniero Mecánico mediante proyectos de ingeniería. Tesis presentada en opción al grado científico de Dr. C. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Holguín.
56. Yáñez González, Eugenio. (1991) Dirección estratégica, decisiones estratégicas. Universidad de la Habana. La Habana.
57. Zayas Miranda, Enrique. (1990). El proceso de las decisiones y de solución de problemas. Temas de Dirección. Holguín.
58. Zayas Miranda, Enrique. (2007). Administración. Material de apoyo bibliográfico para la asignatura administración de la maestría en dirección. CEGEM. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”.
59. Vigostky, L. S (1995). Pensamiento y lenguaje: Editorial. Pueblo y Educación. La Habana, Cuba.
-

DEBERES DE LOS CADETES FAR EN CES

1. Mantener una conducta política y moral acorde con los principios revolucionarios, elevar constantemente su nivel político-ideológico.
2. Cumplir, en los plazos establecidos, las actividades y exigencias del plan y programas de estudio.
3. Estudiar sistemáticamente, aprendiendo a aplicar sus conocimientos teóricos, así como desarrollar habilidades y la capacidad de enseñar y educar.
4. Participar activamente en la vida social del CES y cumplir con las normas de la educación formal.
5. Guardar celosamente el secreto militar y estatal.
6. Mantener y desarrollar constantemente las tradiciones de las FAR y del CES.
7. Vestir con orgullo, elegancia y pulcritud el uniforme militar y sus atributos.
8. Cuidar y mantener la propiedad del Estado.
9. Participar en el mantenimiento y limpieza de las áreas, muebles e inmuebles, así como en otras actividades en beneficio del mejoramiento de las condiciones de vida.
10. Ser ejemplo de cultura, modestia y dominio de sí mismo.
11. Comportarse públicamente con el honor y la dignidad propia de un representante de las FAR, ser respetuoso con la población y sus propiedades, ayudando a las autoridades a mantener el orden si fuera necesario.
12. Asistir a las reuniones que se planifiquen, días de la defensa y otras actividades militares a las que sean convocado.
13. Asistir mensualmente a la EMCC para recibir el estipendio, módulo de aseo personal y en el plazo establecido la BME, el vestuario militar y civil.
14. Mantener un adecuado porte y aspecto.
15. En las relaciones con sus compañeros de estudio extranjeros, cumplir las normas de conducta que establece la Directiva No 15 del ministro de las FAR.
16. En caso de tener dificultades docentes, problemas familiares, de salud o de otra índole, que le dificulta en el cumplimiento de sus deberes como estudiante, deberá informar de inmediato al primer profesor del Dpto. Docente de Preparación para la Defensa.
17. Al solicitar repitencia de año, licencia de matrícula, baja, traslado o cambio de carrera, deberá presentarse al primer profesor del Dpto. Docente de

Anexos

Preparación para la Defensa, para recibir indicaciones de las actividades a cumplir durante esa etapa.

18. Realizar las prácticas profesionales (estudio), los trabajos (proyectos) de curso y diploma, en instituciones de las FAR, con temáticas de interés para las mismas.
19. Durante el período en que estén realizando sus prácticas profesionales (estudio), participarán en todas las reuniones y actividades que sean convocadas por el primer profesor del Dpto. Docente de Preparación Para la Defensa.
20. Aceptar cargos que se le propongan en la Federación Estudiantil Universitaria (FEU) y en la Unión de Jóvenes Comunista (UJC).
21. Ocupar responsabilidades en la jefatura de las MTT, y en el cumplimiento de la GOE.

DERECHOS DE LOS CADETES FAR EN CES

1. Recibir una educación integral basada en los principios Martianos-Marxista-Leninista.
2. Usar los laboratorios, gabinetes, bibliotecas y otras instalaciones docentes y auxiliares, así como equipos deportivos y otros medios del CES.
3. Participar en el trabajo docente-investigativo.
4. Hacer proposiciones sobre el perfeccionamiento del proceso docente-educativo.
5. Participar en la vida social del CES.
6. Participar en concursos, olimpiadas de conocimientos y otras actividades organizadas por el CES o fuera de éste previa autorización.
7. Participar en los equipos deportivos y grupos culturales que se organicen en el CES.
8. Formar parte del movimiento de Alumnos Ayudantes y recibir los beneficios establecidos.
9. Recibir una atención adecuada a los problemas que presente.
10. Participar en las reuniones, aportar criterios y experiencias que permitan mejorar el sistema de preparación de cuadros para las FAR.
11. Recibir el estipendio mensual, según el año en que se encuentre matriculado, el módulo de vestuario civil y militar, el aseo personal y los materiales escolares, según las normas establecidas.
12. Recibir los documentos acreditativos de los estudios cursados.
13. Conocer con tiempo las temáticas y tutores para la realización de los proyectos (trabajos) de curso o diploma.
14. Realizar las reclamaciones personales, conforme a lo establecido, cuando estime que se han violado sus derechos y recibir respuesta de ello.
15. Solicitar repitencia de año, licencia de matrícula y traslado, de acuerdo a lo establecido por el ministerio de Educación Superior.
16. Solicitar cambio de carrera para un Centro de Enseñanza Militar.
17. Conocer las evaluaciones integrales que se le realicen.
18. Ser atendido en las instituciones médicas de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.

Composición de los cadetes FAR en los CES de la Provincia, por carreras, años y sexos

Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

Año	Carreras																		Total	
	C.F		E		I.I		I.M		T		L. I		I.C		Periodi.		Total			
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M		
1	1	-	-	-	5	3	4	-	-	-	-	-	-	2	1			12	4	16
2	1	-	-	-	1	3	1	1	-	-	-	-	-	1				3	5	8
3	-	1	-	-	3	2	1	4	4	1	1	-	1	-	-	1		10	9	19
4	1	1	-	1	1	4	1	5	2	1	1		1	2	-	-		7	14	21
5	1	-	-	1	1	2	1	3	1	1	1	1	-	4	-	-		5	12	17
6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-		-	1	1
T	4	2	-	2	11	14	8	13	7	3	3	2	4	8	-	1		37	45	82
	6		2		25		21		10		5		12		1		82			82

Instituto Superior de cultura física Manuel Fajardo

AÑO	Carreras				Total
	Lic. Cultura Física		Total		
	F	M	F	M	
1		1		1	1
2		2		2	2
Total	--	3	--	3	3
	3		3		3

Anexos

Instituto Superior Pedagógico de Holguín José De la Luz y Caballero

Año	Carreras										TOTAL
	Lic. Ciencias Naturales		Lic. Ciencias Exactas		Lic. Ciencias Humanísticas		Lic. Lengua Inglesa		Total		
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	---
2	1	-	-	1	1	-	1	-	3	1	4
3	-	1	-	2	1	2	-	-	1	5	6
4	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1
5	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2	2
Total	1	2	-	4	2	3	1	-	4	9	13
	3		4		5		1		13		13

Instituto Minero Metalúrgico de Moa

AÑO	Carreras						Total
	Ingeniería Eléctrica		Ingeniería Mecánica		Total		
	F	M	F	M	F	M	
1	1	-	-	-	1	-	1
2	2	-	-	2	2	2	4
3	1	2			1	2	3
4		2				2	2
5	2	3		1	2	4	6
Total	6	7		3	6	10	16
	13		3		16		

En la provincia de Holguín. Femenina – 37 Masculino - 67 Total – 114.

Encuesta a Cadetes FAR.

La presente encuesta tiene como objetivo conocer su criterio sobre la atención que recibe, la misma se realiza como punto de partida de una investigación sobre “La atención personalizada al cadete FAR”. Le agradecemos su cooperación en este sentido, respondiendo lo más sincero posible.

1. ¿Cómo evalúa usted las actividades que se desarrollan con respecto a la formación del cadete FAR?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

2. ¿Cómo usted considera la atención que recibe por la EMCC?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

3. ¿Cómo valora las actividades de formación que desarrollan con ustedes los especialistas de la Región Militar?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

4. ¿Cómo evalúa a la atención que le dedica el colectivo de profesores de su de su facultad?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

5. ¿Como valora, el trabajo de orientación y formación que despliegan los dirigentes y profesores de la residencia estudiantil con los cadetes FAR?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

6. ¿Cómo se reflejan sus necesidades como cadete FAR en el Proyecto Educativo?

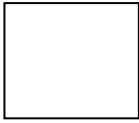
Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

7. ¿Como evalúa la preparación militar que recibe, con relación a fortalecer su disciplina y formación militar?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

8. ¿Cómo usted considera el desarrollo de las prácticas laborales en instituciones de las FAR?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____



EXPEDIENTE NO

FICHA DE MATRICULA DEL CADETE FAR EN CES

Datos personales											
1er Apellido			2do Apellido			Nombre					
Fecha de Nacimiento			Lugar de Nacimiento			Militancia			Color de Piel		
D	M	A				PC	UJC	S/C	B	N	M
						C					
Color de los Ojos			Color del pelo			Estatura (cm)		Peso (Kg)		Grupo sanguíneo	
Sexo		Dirección Particular									
M	F										
Procedencia					Municipio		Provincia				
EMCC	IPU	IT	FAR	OTRO S							
Nombre de escuela de procedencia y provincia											
Datos familiares											
Nombre del padre				Ocupación			Dirección				
Nombre de la madre				Ocupación			Dirección				
Datos escolares											
Nivel				Perfil				Especialidad			
Grupo de estudio				Compañía			Batallón			Facultad	
Fecha de ingreso				Fecha de egreso			Baja			Graduación	
Motivo del egreso											

Tomó-

Folio-

Cl.

Libreta de Características del Cadete FAR.

Cadete: _____

Nombre y Apellidos

Carrera: _____ Año: _____

Facultad: _____

Fecha de Ingreso: _____

Situación Estudiantil: _____ Cuarto (Beca): _____

Grupo de Estudio: _____

Dirección Particular: _____

Municipio: _____ Provincia: _____

Teléfono: _____

EMCC Procedencia: _____

Militancia: _____ Fecha de Ingreso _____

Nombre de la Madre _____ Ocupación _____

Centro de Trabajo _____ Teléfono _____

Nombre del Padre _____ Ocupación _____

Centro de Trabajo _____ Teléfono _____

Profesor Guía:

Coordinador del Año:

Secretario C/B UJC:

Jefe Brigada FEU:

Especialista Región Militar:

Nota: a continuación se le anotan todos los señalamientos positivos y negativos, con la firma del cadete.

Programa de preparación militar para los cadetes FAR en los CES.

Temas y clases	Denominación de los temas / clases	Tiempo	
I	Instrucción de infantería	8	
	1	Procedimientos y movimientos de la preparación individual sin armas.	1
	2	Formación de las pequeñas unidades actuando a pie.	1
		Movimientos y desplazamientos del soldado en el terreno	1
	Preparación político ideológica	10	
		Según las orientaciones de la dirección política de la FAR.	
II	Reglamento militar	2	
	1	Estudio del reglamento para los cadetes FAR en los CES.	1
	2	Nociones sobre el reglamento militar general.	1
III	Preparación táctica	8	
	1	El soldado en la defensa	2
	2	El soldado en la ofensiva	2
	3	Marcha combativa.	4
IV	Preparación de tiro	12	
	1	Entrenamiento combinado de tiro con calibre reducido (5.6mm).	4
		Área No 1 Parte material del armamento	
		Área No 2 Reglas y procedimientos par el tiro.	
		Área No 3 Procedimientos para el tiro.	
		Área No 4 Cumplimiento del ejercicio de tiro con calibre reducido (5.6mm)	
	2	Entrenamiento combinado de tiro con calibre de guerra (7.62 mm).	8
		Área No 1 Parte material del armamento	
		Área No 2 Reglas y procedimientos par el tiro.	
		Área No 3 Procedimientos para el tiro.	
		Área No 4 Parte material y lanzamiento de la granada de mano.	
		Área No 5 Cumplimiento del ejercicio de tiro con calibre de combate (7.62mm)	

Plan integral para la orientación, formación y control de los cadetes FAR en los CES de la provincia de Holguín”

No	Actividades	Fecha de cumplimiento de las actividades										
		Meses										
		S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J
	Capitulo - I ATENCIÓN A LOS CADETES											
1	Atención a los cadetes	_____ Diaria mente _____										
	Visita a los cuartos de cadetes	_____ Semanal mente _____										
	Visita a los cadetes en las aulas	_____ Semanal mente _____										
	Controlar que se le entregue en los tiempos establecidos los medios de estudios, vestuario, aseo personal y el estipendio a cada cadete en la EMCC.	_____ Según las normas y plazos establecidos _____										
2	Reuniones mensuales con los cadetes	_____ Un día al mes _____										
	Universidad de Holguín	23	27	24	22	26	24	23	25	26	23	14

Aprobado: Jefe de Cuadros RMH

Teniente Coronel
Pedro Denis Noa.

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL CADETE

Datos Personales					Expediente				
1er Apellido		2do Apellido			Nombres				
Año Natural		Año de Estudio			Período de Instrucción				
Aspectos que se Evalúan	Evaluación				Aspectos que se evalúan	Evaluación			
	2	3	4	5		2	3	4	5
Resultados Docentes					Organización				
Desarrollo Teórico					Valentía				
Desarrollo Práctico					Modestia				
Expresión Oral					Colectivismo				
Expresión Escrita					Espíritu auto crítico				
Actitud ante el Estudio					Independencia				
Actitud ante el Trabajo					Creatividad				
Cualidades Político-Morales					Relaciones con jefes y superiores				
Actitud ante las Privaciones del Servicio					Relaciones con los compañeros (subordinados)				
Disciplina Militar					Porte y aspecto militar				
Cualidades de Mando					Partic.en actividades Culturales				
Responsabilidad					Partic.en actividades deportivas				
Exigencia					Partc. en la SCMA				
Evaluación General									
Principales Deficiencias									
Conclusiones									

Firma del Jefe que evalúa:

Firma del evaluado_____

Primer profesor de atención a cadetes FAR

Fecha: __ de _____ del ____

Tte. Cor.

Isidoro Vázquez Ojeda.

Anexos

Anexo No 13 a

Entrevista a la Vicerrectora Docente de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” MSc Misdalia Peña Domínguez.

Aspectos abordados:

1. Como valora usted la incorporación de cadetes FAR en la universidad y si estos a través de los resultados docentes y del proceso de integralidad están a la altura de su condición de cadetes.
2. Conoce usted si se realiza un trabajo diferenciado con el cadete FAR o éste pasa como un estudiante más en la universidad.
3. Con las estructuras existentes en las Facultades se puede implementar el trabajo diferenciado con los cadetes FAR.
4. Como usted valora en la actualidad la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES

Anexo No 13 b

Entrevista al Director de de la Residencia Estudiantil de la Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya” Lic. Alexander Lías Rodríguez

Aspectos abordados:

1. Es de conocimiento por los directivos de la residencia estudiantil los cadetes FAR en su área.
2. Se conocen los cadetes FAR que tienen responsabilidades en la beca.
3. El instructor educativo conoce los deberes de los cadetes FAR.
4. Constituyen los cadetes FAR un potencial dentro de la residencia estudiantil.
5. Como usted valora en la actualidad la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES

Anexos

Anexo No 13 c

Entrevista individual a los Decanos de las Facultades donde existe mayor numero de cadetes FAR matriculados.

Aspectos abordados:

1. Es de conocimiento por los directivos y profesores la presencia de los cadetes FAR en la facultad
2. El claustro de la Facultad tiene conocimiento de la necesidad de un tratamiento diferenciado al cadete FAR
3. Es de conocimiento para los profesores guías y tutores, que los cadetes FAR deben desarrollar los componentes y practicas laborales en instituciones de las FAR
4. Constituye el cadete FAR una fortaleza en su facultad
5. Como usted valora en la actualidad la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES

Anexo No 13 d

Entrevista individual al jefe de cuadros de la Región Militar de Holguín y al director de la EMCC.

Aspectos abordados:

1. Las actividades que desarrollan los especialistas aseguran la formación integral de ellos de los cadetes
2. Constituye el cadete FAR una fortaleza para el desarrollo y perfeccionamiento de las FAR
3. En la actualidad como usted valora la gestión del proceso de formación de los cadetes FAR en los CES
4. Las practicas y componentes laborales se desarrollan en instituciones de las FAR, los especialistas les dan el seguimiento necesario

Encuesta a Cadetes FAR.

La encuesta que aplicamos, esta orientada a evaluar parcialmente la evolución del proceso de formación de los cadetes FAR, luego de la implementación de un grupo de acciones que responden a su atención personalizada. Le agradecemos su esfuerzo en este sentido, respondiendo lo más veraz posible las preguntas que se le hacen.

1. ¿Cómo evalúa usted las actividades que se desarrollan con respecto a la formación del cadete FAR?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

2. ¿Cómo usted considera la atención que recibe por la EMCC?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

3. ¿Cómo valora las actividades de formación que desarrollan con ustedes los especialistas de la Región Militar?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

4. ¿Cómo evalúa a la atención que le dedica el colectivo de profesores de su facultad?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

5. ¿Como valora, el trabajo de orientación y formación que despliegan los dirigentes y profesores de la residencia estudiantil con los cadetes FAR?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

6. ¿Cómo se reflejan sus necesidades como cadete FAR en el Proyecto Educativo?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

7. ¿Como evalúa la preparación militar que recibe, con relación a fortalecer su disciplina y formación militar?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____

8. ¿Cómo usted considera el desarrollo de las prácticas laborales en instituciones de las FAR?

Excelente_____ Bien_____ Regular_____ Mal_____ No tiene_____