

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”
Centro de Estudios Nacional de Deportes de Combate
Holguín



**MODELO ORGANIZACIONAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO
DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTOS EN EL JUDO**

**Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en
Deportes de Combate**

AUTOR: Lic. Lázaro Enríquez González

TUTORES: Profesor Auxiliar Lic. Julio Gómez Moldes, Dr.C.
Profesor Titular Lic. Alfredo Barreiro Noa, Dr.C.

2009

DEDICATORIA

A mis padres, que pusieron en mí lo mejor de su tiempo para que hoy fuera un hombre de mi tiempo.

A mis hijos, simiente que mañana me harán presente en el tiempo de sus hijos...

A mi esposa, inspiración al éxito desde mis modestas virtudes y mis implacables defectos.

A mis Tutores, Dr. Julio Gómez Moldes, excelente profesional revolucionario, evangelio vivo de la pedagogía cubana y Dr. Alfredo Barreiro Noa, especialista y experto de sobrado prestigio y amigo sincero.

A los profesores Malpica y Núñez del CENDECOM, incansables y servidores de las ciencias a favor del desarrollo de los deportes de combate, sostén de este proyecto que sobrevive por su constancia y aliento a los que nos empeñamos en imitarlos.

A los hombres y mujeres grandes de mi pueblo que aún construyen la obra que nos dignifica y enaltece.

A todos, ¡cuánto les agradezco por el privilegio de llegar hasta aquí, para seguir adelante, en pago a los valores y la confianza depositada!

PENSAMIENTO

“No habrán tareas humanas inalcanzables mientras el empeño y la razón forjen virtudes”

Lenríquez

RESUMEN

Las deficiencias señaladas en la calidad de la matrícula durante el control realizado por la dirección nacional de alto rendimiento a la Escuela de Iniciación Deportiva de Las Tunas, en el 2008, conllevaron al análisis de todos los componentes que intervienen en el proceso de selección de talentos. La presente investigación se ocupó del diagnóstico en el ámbito organizativo, a partir de la aplicación de varios métodos teóricos y empíricos, que permitieron valorar el comportamiento en el proceso de selección de talentos para el judo, y de igual manera, en la fundamentación social que justifica el proceso selectivo de talentos para este deporte en la provincia. Tal plataforma teórica, permitió buscar la respuesta a la contradicción planteada entre la necesidad de la detección, selección-elección de talentos para el desarrollo del deporte en el territorio y las insuficiencias para lograrlo, mediante la actual estructura funcional-operativa, encargada de dicho proceso; expresada, dicha respuesta, en el diseño de un modelo organizacional para la selección de talentos que contribuyera al perfeccionamiento organizacional de la entidad deportiva provincial, consistente en la incorporación de una estructura de gestión en el ámbito táctico-operativo para el desempeño, desde la base hasta el nivel provincial de la institución deportiva, lo cual posibilitó el análisis del proceso de detección, selección y formación de talentos para el judo, desde la totalidad estructural y funcional-operativa en la que se desarrolla, tanto en el escenario socio-familiar-comunitario como en el socio-cultural-institucional, así como la valoración del sujeto de estudio, desde su dimensión biológica-sicológica-social.

INTRODUCCIÓN

La problemática en la calidad de la matrícula que hoy se manifiesta en los centros de educación deportiva de la provincia Las Tunas, requiere un fortalecimiento integral en el proceso de selección de talentos, como soporte estructural-metodológico y socio-cultural de la entidad deportiva que le permita un nivel de capacidad pertinente para la gestión eficaz de este proceso.

No por evidente, la necesidad de trabajar en la formación deportiva desde edades tempranas para lograr una adecuada planificación, así como un control más efectivo de la misma, ha estado planteada entre las líneas investigativas del Comité Olímpico Internacional (COI), dirigidas a incrementar, de manera sostenible, los rendimientos deportivos durante las exigencias competitivas.

Referente a ello, Noa (1) ha señalado, como premisas importantes, las experiencias de la URSS durante su participación en los Juegos Olímpicos de Helsinki, en 1952, así como la organización de los procesos selectivos para el talento deportivo en los países del Campo Socialista, durante las décadas del 60-70, basada en la participación masiva de los escolares, como potencial reserva deportiva.

En el caso del judo, arte marcial que surgió en el continente asiático, específicamente en Japón, región de tradiciones y cultura milenarias, la práctica del mismo responde a un proceso modelador, extraído de las relaciones directas e inevitables del hombre con su entorno natural.

Fue medular el aporte del maestro Jigoro Kano, quien en su perspectiva filosófica interpretó la necesidad histórica de cambiar el contenido social de aquellas prácticas del ju-jitsu, excontemporáneas con la era moderna japonesa y la práctica humanista de la actividad física, sintetizando, a favor de una perspectiva lógica de la historia, lo mejor del conocimiento empírico en el campo de estas artes marciales japonesas y fundar en el 1882, desde esta perspectiva, el judo.

Luego de un profundo estudio de la esencia del Ju-Jitsu y de una fundamentación teórica, a partir de las leyes de la física, las potencialidades biomecánicas del cuerpo humano y especialmente las leyes de la ética social, Jigoro Kano construyó, en una unidad dialéctica entre el conocimiento empírico y el teórico, admirable para su época, las bases fundamentales del Judo, visualizado en tres contextos que se

complementan, en su esencia misma, como contextos sociales pero que difieren en espacios, contenidos y formas diferentes en:

- El Judo como Deporte.
- El Judo como Defensa Personal.
- El Judo como Actividad Socializadora.

Este creador del judo como deporte, al definir su concepto expresó: *“El judo es más que un arte de ataque y defensa, es un estilo de vida”*.¹

El proceso de detección y selección de talentos para el judo en el continente asiático en general y más específico en Japón, emana más de su cultura y de su organización estructural e histórica que de los status sociales y la gestión en función de la selección por perfiles o normas de exigencia para el deporte, a no ser aquellas propias de la actitud y la conducta del practicante. Se destaca, en lo *estructural*, la fundación, en el mismo año en que nace el judo, del primer Kodokan que significa: *el lugar para enseñar el camino*. En el 1934 Jigoro Kano inaugura, en Tokio, el Kodokan que hasta hoy constituye el Centro Internacional del Judo, en el cual se forman miles de judocas de todas partes del mundo, en lo *funcional-operativo*, resalta la inclusión del judo en el currículum de las escuelas y colegios del sistema educacional de Japón.

La organización del judo en Europa, aunque se tienen referencias que datan del 1889, comenzó a desarrollarse después de la Segunda Guerra Mundial. Se caracterizó por el trabajo en clubes, generalmente privados, en los que cualquier proceso selectivo, a partir de la posibilidad *“de todos,”* era prácticamente una quimera. Así surge en Inglaterra el primer Club de Judo de Europa, extendiéndose en la década del 30 del pasado siglo XX a Francia, donde alcanza un gran auge a finales de los 40 y principios de los 50, convirtiéndose en una potencia continental y mundial hasta nuestros días. Francia tiene un significado para Cuba en la historia del judo, ya que desde allí parte la idea de los maestros Miconosuke Kawaishi y Jan D' Herat de establecer un centro regional en la isla para la promoción del judo en el Caribe.

En América se tienen referencias, por los autores del libro *Historia del Judo en Cuba* que antes de los años 50, Canadá, EUA, México, Centroamérica, Venezuela y Chile, tenían algunas manifestaciones limitadas en la práctica del judo y solo Brasil y

¹ Becali Garrido, A. El Judo y su historia. Frase de presentación.

Argentina contaban con un desarrollo organizado. Pero en esta área geográfica el judo comienza a desarrollarse a partir de 1950. Fue el maestro, nacionalizado belga, Andrés Kolychkin Thomson, el encargado de introducir, desde su llegada a Cuba el 21 febrero del 1951, el judo como deporte organizado.

Pero las perspectivas y desarrollo del mismo, tuvo que esperar al advenimiento del Gobierno Revolucionario, en que se abren los espacios en todos los ámbitos de actuación social. La campaña de Alfabetización, la construcción de escuelas para la enseñanza general, la creación del Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, que en lo adelante se refiere por sus siglas: INDER, la creación del Ministerio de Cultura, las escuelas de artes, el Instituto Cubano de Arte e Industria Cinematográfica, el fortalecimiento del Ministerio de Salud Pública y sus redes asistenciales de servicios, el desarrollo de las universidades, hasta llegar a la municipalización de la enseñanza superior, así como el impulso a todas las obras sociales, construidas a partir de estas condiciones, constituyen las premisas que tributan, desde la cultura general e integral que generan, al desarrollo de cualquier manifestación sociocultural que como el Judo, se complementan en el gran espacio social donde confluyen los escenarios **social-institucional** y **socio-familiar**.

En la provincia Las Tunas, el Judo no se conoce hasta después del triunfo de la revolución pero su proceso de selección de talentos no está directamente asociado a los antecedentes de este deporte en el territorio, ya que el hecho histórico especulado (no se tienen registros oficiales del mismo), referido por fuentes orales, refleja que en la década de los 60-70 del pasado siglo XX, Evelio Puig, un profesor de Jiu-Jitsu, nativo del poblado de Bartle, Las Tunas, mezclando sus técnicas con las del judo y más bien en forma de defensa personal, comenzó sus prácticas con los alumnos que asistían, no por acción organizada en torno a un proceso selectivo, sino más bien, por lo atractivo y por la ubicación del área en una zona céntrica del pueblo (Casa Azul), en esta etapa. Posteriormente se incorpora el profesor santiaguero David Sierra, quien se orienta más hacia el judo como deporte.

La división político-administrativa, en el año 1976, es el hecho histórico que propicia en Las Tunas un desarrollo sistemático para los procesos del deporte, la educación física y la recreación físico-deportiva, con una estructura adecuada a tales fines.

Varios investigadores del área internacional han arribado a resultados científicos importantes en la temática de selección de talentos, autores como: Kunst y Florescu

(1971), Bouchard, C., Brunell G. y Godbout P. (1972); Fomin, N.A.; B.P. Filin (1986); Guzhalotskii, A.A. (1986); Bompa, T. (1987); Hahn, Edwin (1988); Cherebetiu, G. (1989); Cecchini, J.A. (1989); Fisher, Richard J. (1990); Herrera, G., Despaigne, J. M., Tabio, M. y Magaña, M. (1991); Gutiérrez, A. (1991) Navarro, F. (1992); Bosc, G. (1993); Cheng Hong, W.W. (1993); Arana Jiménez, Luis (1994); Saenz Faulhaber, Johana (1994); Vázquez Sánchez, Domingo, (1995); Campos Granel, José (1996); Platonov, Vladimir N. (1996); Campos, J. (1996); Filin, Vladimir, P. Volkov, Vladimir M. (1998); Laszlo Nadori, (2000); Makarenko, Leonid P. (2001); Antonio Simarro Rius, 2001; Cohen Grinvald, Rubén (2002); Cortegaza, Luis (2003); Moraes, Agnaldo (2004); que le aportan elementos de gran valor para la comprensión más integral acerca de la selección de talentos en el deporte, específicamente a los deportes de combate, entre ellos el judo, como el caso de: Martínez Moya, Pedro (2007), y otros.

Entre los investigadores cubanos también se han desarrollado varios trabajos, orientados hacia el conocimiento científico sobre el proceso de selección de talentos, de manera que pueda sustentarse, desde los presupuestos teóricos de las ciencias, una selección eficaz que responda a las exigencias del deporte de alto rendimiento; entre los que destacan las investigaciones de Fleitas, I. (1985); Ilisástegui Avilés, Mélix (2001); Martín Herrera, R. (2001); Noa Cuadro, Héctor (2002); Navarro Falgóns (2000); Romero Frómata, Edgardo. (2003); Pila Hernández, J. (2004); Hernández Corvo, Roberto (2007) y otros, que aportan alternativas para la selección desde las edades tempranas, propuestas de criterios; perfiles de exigencias específicos del deporte; formas organizativas; concepciones pedagógicas; estrategias de superación para los recursos humanos encargados del proceso de selección y formación de talentos.

Es de significar que, en fecha tan temprana como el 29 de enero del 1959, el líder de la revolución cubana vaticinó: *“Es preciso que en lugar de un centenar de atletas haya decenas de miles. Y para ello crearemos las academias (deportivas) que sean preciso crear”* (3)

La prioridad otorgada al proceso de selección de talentos deportivos, en busca de los paradigmas representativos del sistema social cubano, motivó un estudio integral al respecto desde los distintos ámbitos en que se manifiesta este proceso. Es así que el autor del presente trabajo, se motivó a realizar la investigación desde los elementos

organizativos, realizando para ello un diagnóstico fáctico en la provincia Las Tunas, con el objetivo de precisar la caracterización praxiológica acerca de las peculiaridades y exigencias que reflejan los documentos que rigen el proceso de selección de talentos, el nivel de competencia laboral y profesional de los recursos humanos para la gestión de dicho proceso y las pertinencias estructural y funcional-operativa de la entidad deportiva en la provincia para desarrollarlo.

Se emplearon diferentes métodos y técnicas para la realización del diagnóstico, que permitió precisar las siguientes insuficiencias:

- Limitada competencia profesional en los recursos humanos encargados de la selección de talentos.
- Restringida integración entre los gestores del proceso selectivo de la entidad deportiva en la base y la escuela, la familia y la comunidad.
- Predominio del criterio empírico en la detección-selección, basado en las características externas del futuro talento, desconociéndose de éste su disposición y potencialidades internas (afectivas, volitivas y conductuales).
- La estructura organizacional de la entidad deportiva no garantiza la capacidad funcional-operativa, adecuada a las exigencias estratégicas y pertinentes para el desarrollo eficaz del proceso de selección de talentos.
- La estrategia de superación de los profesionales no se corresponde con las demandas pedagógicas, metodológicas y científico-tecnológicas para la gestión efectiva de la selección de talentos.

Del estudio fáctico y teórico previo, se revela la existencia de una **contradicción externa** entre *el encargo de la entidad deportiva para desarrollar el judo como deporte de alto rendimiento y los limitados resultados que se observan en la selección de talentos para este deporte.*

La búsqueda de las causas que provocan las insuficiencias detectadas, condujo al autor de la presente investigación, al análisis de la evolución histórica del proceso de selección de talentos, visto desde la propia evolución del judo como deporte, desde una perspectiva ético-axiológica, a nivel internacional y nacional que le permitió arribar a la caracterización epistemológica de la selección de talentos para el deporte y un estudio praxiológico para caracterizar el estado actual de la gestión del proceso de selección y formación de atletas para el alto rendimiento en el judo.

El análisis de la evolución histórica reveló que tanto a nivel nacional como internacional, la selección de talentos deportivos para el judo no se desarrolló a la par de la práctica deportiva, la cual estuvo matizada por la exhibición demostrativa y como defensa personal, pasando por la etapa de los años 1950-70, en que la apreciación empírica juega el papel preponderante en la selección de futuros atletas para el alto rendimiento, tendencia que aún en estos tiempos coexiste con criterios más avanzados.

A partir de la década del 80, el proceso de selección se ve influenciado, a la vez que se beneficia, del desarrollo científico-tecnológico, con la tendencia creciente, hasta hoy día, de supeditar el proceso selectivo a las valoraciones biomédicas, las mediciones cineantropométricas y estudios sofisticados en otros campos de las ciencias como la genética, relegando a un segundo plano las complejidades sico-sociales y organizativas.

La caracterización epistemológica de la selección de talentos para el judo y la competencia profesional-organizativa, en función de éste proceso, evidenció que la selección de talentos para el deporte resulta, en primer lugar, un fenómeno biológico, psicológico y sociológico que deviene de la condición de *ser social* del individuo, en la que intervienen, tanto los procesos pedagógicos como organizativos que se establecen en el desarrollo de atletas para el alto rendimiento. Por su parte, los investigadores cubanos Hernández Corvo (4) y Noa Cuadro (5), defienden que la *posibilidad* es una condición dependiente de las políticas gubernamentales, mientras que la *potencialidad* depende más de las particularidades del individuo, refiriendo, en ambos casos, la importancia de la estrategia y de la organización del proceso de selección; no encontrándose antecedentes que fundamenten el contenido pertinente de las competencias profesionales y funcional-operativo de la organización para dicho proceso, de tal manera que aún constituye un problema no resuelto.

El estudio praxiológico para caracterizar el estado actual de la selección de talentos para el desarrollo del judo en el territorio, permitió corroborar la existencia de una **contradicción interna** entre *las potencialidades de la entidad deportiva para desarrollar el deporte competitivo y las carencias en la formación profesional y en la capacidad funcional-operativa de la entidad deportiva para cumplir su encargo social en lo referente a la selección de talentos para el judo de alto rendimiento.*

De ahí que el **Problema Científico** sea: *las limitaciones en la competencia profesional y táctico-operativa de la entidad deportiva en la provincia Las Tunas, para el desarrollo sostenible de la selección de talentos para el judo, lo cual afecta la calidad de la matrícula de dicho deporte en la escuela de iniciación deportiva.*

Todo lo anterior evidencia la **necesidad** de perfeccionar el proceso y desarrollar, de manera sostenible, la teoría de la selección de talentos para el judo.

A partir de la experiencia acumulada por el investigador, como atleta de alto rendimiento en el judo, subdirector para los deportes de combate en Combinados Deportivos de la provincia y entrenador de la Escuela de Iniciación Deportiva, así como la trayectoria investigativa en proyectos de desarrollo social para el deporte de alto rendimiento, unido esto al análisis epistemológico realizado, se pudo corroborar que la teoría acerca de la selección de talentos para el deporte, se encuentra en proceso de desarrollo, existiendo vacíos teóricos, desde la definición general de los mismos, la estructuración sistémica de sus componentes, la determinación de los modos de actuación laboral-profesional para la selección de talentos en los niveles de base, hasta la concreción de los resultados en la práctica.

El análisis de la evolución histórica del judo, la caracterización epistemológica del judo como deporte y de los procesos de selección de talentos para el mismo, así como el estudio praxiológico para caracterizar el estado actual del proceso de selección de talentos para el judo, en los centros de educación deportiva, permitieron profundizar en las causas del *problema*, precisándose así el **objeto de investigación** como *el proceso de formación de atletas para el alto rendimiento en el judo.*

Se determinó como **objetivo** de la investigación: *construir un modelo organizacional para la selección de talentos en el judo y su implementación en la provincia Las Tunas.*

La precisión del objeto, en sus relaciones con el objetivo y el problema, propició la precisión acerca de la **contradicción interna** que se aprecia entre las potencialidades del proceso establecido para la selección de talentos y las insuficiencias teóricas, metodológicas y organizativas en su gestión que limitan los modos de actuación del profesional de la entidad deportiva en el cumplimiento de su encargo social.

De la contradicción interna que se aprecia en el objeto y de la aproximación teórica a él, se descubre la existencia de una fisura epistemológica, relacionada con la **selección de talentos para el judo en los centros de iniciación deportiva**, lo cual constituye el **campo de acción** de la investigación que permitió adentrarse en la solución de las limitaciones de la selección de talentos para el desarrollo sostenible del judo como deporte de alto rendimiento en el territorio de Las Tunas.

Los presupuestos hipotéticos que sirven de partida de la investigación están dados en forma de **Idea a defender**:

*La implantación de un **modelo organizativo** para el proceso de selección de talentos para el judo, cuya característica fundamental radica en el fortalecimiento de la capacidad operativa y de gestión tecnológica de la entidad deportiva, mediante el desarrollo de las competencias laboral y profesional, sustentada en la apropiación de la lógica para los modos de actuación eficaz y su aplicación pertinente en la solución de las deficiencias que se manifiestan en la selección de talentos para la Escuela de Iniciación Deportiva, como vía para mejorar la calidad de su matrícula deportiva.*

Para la estructuración lógica de la investigación se planificaron las siguientes tareas:

1. Determinar la evolución histórico-lógica del judo en el ámbito internacional, nacional y territorial, desde la perspectiva ético-axiológica en torno al proceso de selección de talentos.
2. Caracterizar el estado actual acerca de la temática de selección de talentos.
3. Diagnosticar las competencias profesionales de los especialistas encargados del proceso de selección de talentos en la provincia Las Tunas.
4. Descubrir las potencialidades para la gestión de los procesos en el nivel táctico-operativo de la organización deportiva provincial.
5. Elaborar el modelo para la organización del proceso de selección de talentos.

La base filosófica y metodológica sobre la cual se realizó el trabajo es la que sustenta la **teoría holístico-configuracional de los procesos sociales** y se complementó con los **métodos teóricos**:

- **Histórico-lógico**: para revelar la evolución histórica del judo como deporte, a nivel internacional y nacional, desde una perspectiva ético-axiológica en lo referente a la selección de talentos.

o

- **Analítico-sintético:** para comprender los elementos esenciales en el análisis de la evolución histórica del judo y la selección de talentos asociados al mismo, así como la valoración praxiológica para la definición del estado actual de la selección de talentos para el judo en el sistema de educación deportiva del territorio.
- **Modelación:** para la representación más explícita de la propuesta organizativa para el proceso de selección de talentos.

De nivel empírico

- **Consulta a especialistas:** para confirmar y precisar algunos datos sobre el desarrollo del judo y el proceso de selección para este deporte en la provincia, así como valorar criterios acerca del modelo organizacional para este proceso que presentó el autor.
- **La encuesta y la entrevista:** para explorar criterios acerca del proceso de selección de talentos para el judo, desde varias perspectivas (profesores de educación física, entrenadores de áreas deportivas en escuelas comunitarias, EIDE y ESPA, así como metodólogos del deporte) que avalen una evaluación acerca del conocimiento que se tiene del proceso y de la competencia para su desarrollo.

Estadísticos

- **Cálculo porcentual:** para la evaluación cuantitativa, expresada en por ciento, de los resultados obtenidos en las valoraciones del nivel empírico.

Como **resultados** importantes se lograron:

1. El *modelo organizativo* para el proceso de selección de talentos del judo en Las Tunas.
2. La identificación de las competencias laboral-profesional de los especialistas que intervienen en el proceso de selección de talentos para el judo.
3. La identificación de la capacidad estructural y funcional de la institución deportiva para la gestión tecnológica en los procesos de selección de talentos.
4. La aprobación, en la estructura de la dirección provincial, del grupo de gestión tecnológica.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN DE TALENTOS

El autor consideró oportuno, en este capítulo, dedicar un epígrafe a la caracterización del proceso para la selección de talentos en el entramado organizacional de la entidad deportiva en el territorio, a partir de las indicaciones establecidas desde la estrategia nacional para el alto rendimiento, hasta su expresión en la provincia y de igual manera tratar en paralelo el deporte objeto de estudio de la investigación.

1.1- Supuestos teóricos del proceso de selección de talentos

Según el diccionario de la lengua española, **talento** es la capacidad que tiene una persona para lograr resultados notables con el ejercicio de la inteligencia. / Es sinónimo de inteligencia, aptitud, capacidad, dotes, genio. / Habilidad o aptitud para una cosa determinada.

El físico e inventor estadounidense, Thomas A. Edison, acerca del concepto aportó: *"El genio es un uno por ciento de inspiración y un noventa y nueve por ciento de sudor"*.²

Aunque esta fuera, tal vez, una expresión sin intenciones de conceptualización, no deja de ser una referencia para los encargados de desarrollar los futuros talentos en el deporte, en los que la inteligencia debe estar acompañada de ciertas cualidades psicológicas, fisiológicas y de rendimiento físico-motor, por lo que resulta imposible lograrlo sin una consagración al entrenamiento deportivo para que la expresión de talento se manifieste.

Martha Martínez Llantada y Raquel Lorenzo García, en un compendio que refiere a autores reconocidos mundialmente por sus estudios en el tema de los talentos, desde diversas posiciones y ciencias aplicadas, lograron incorporar nuevos matices que nos acercan más a la comprensión del término, aclarando que: *"La literatura reporta la existencia de cientos de definiciones de talento y sus sinónimos, pero ninguna tiene aceptación universal debido a que este es un fenómeno multifacético y plurideterminado"*.(6)

Se reconoce que al tema de los talentos se le han dedicado ciertos apartes desde las ciencias, no obstante, *a través de la historia han existido tendencias biologicistas, sociológicas e interaccionistas, que son las que predominan hoy.*

² Enríquez González, L. Enfoque socio-cultural en la selección de talentos para el judo.

Las denominaciones *superdotación* y *talento* se emplean también como sinónimos aunque se hacen distinciones entre ellas. Reconociendo al talento como aquella persona con habilidades y resultados en el desempeño de alguna actividad, mientras que el término *superdotación* se refiere al potencial para los altos niveles de ejecución creativa en la adultez, en el área intelectual, emocional, física, o sensibilidad estética y artística.).

En el propio estudio de Martínez Llantada³ y Lorenzo García, encontramos referencias interesantes que precisan la conceptualización y propician discernir, desde lo etimológico, las diferencias entre un sinónimo y otro que hoy día se emplean deliberadamente, sin reparar en distinciones que el concepto le otorga al término para la apropiación más aproximada de la definición pertinente, y refiriéndose a ello coinciden con Rubinstein, que hace una interesante distinción entre el talento y el genio cuando plantea que los aportes del primero se mantienen dentro del marco de lo ya creado, mientras que el segundo rompe con lo existente: *“Se considera un genio a una persona que hace un aporte creativo de gran envergadura sobre un área del conocimiento y que alcanza un reconocimiento de la comunidad científica. Por ello, el genio depende, en gran medida, de las circunstancias a nivel sociocultural, además de los otros factores que constituyen el talento”*

Desde la perspectiva de Machado y Secadas, “la curiosidad, el trabajo y la constancia son los rasgos que diferencian a los genios del resto de los individuos”.

El autor coincide con esta apreciación, cuya esencia radica en el contenido de la frase de Thomas A. Edison, ya que estas categorías tienen, de hecho, una trascendencia social, lo que unido al carácter probatorio de la ciencia en la manifestación práctica, sustentan el criterio de Machado y Secadas, acerca de los rasgos que diferencian a los genios del resto de los individuos, lo cual es factible de extender al concepto de *talento deportivo*, tal vez con más pronunciación que en otras manifestaciones artísticas, dada la compleja integración de lo psicológico con la expresión corporal de los movimientos específicos de la técnica deportiva que en unos deportes resulta más exigente que en otros.

...“lo que importa en primer lugar, no son las dotes naturales (pues la tienen más o menos todos los individuos), sino su revelación, educación y desarrollo oportunos. Y

³ Martínez Llantada, M. Identificación de talentos. Conferencia inédita. P. 38.

el único medio para formar y desarrollar las capacidades es el trabajo. La naturaleza dota a cada hombre, pero si estas dotes han de condicionar o no las capacidades, si han de despertar o no la portentosa fuerza de artífice y contruidor, depende, en definitiva, de las condiciones circundantes del hombre, de las formas y métodos de su educación.”⁴

En la psicología también se encuentran posicionamientos que defienden la excepcionalidad en el talento, que refieren la precocidad como manifestación temprana de un rasgo en determinada área, lo cual no niega el carácter social del desarrollo del talento.

Existen referencias de otros términos, empleados también con cierto interés científico en el campo del talento, como el **idiot savant**, empleado para designar a los niños o adultos que presentan un desempeño excepcional en un área específica, pero al mismo tiempo, presentan un retardo pronunciado, Soriano (7) aunque existen definiciones más amplias que incluyen en esta categoría también a los autistas y a los esquizo-frénicos, pues estas patologías no involucran el intelecto.

Al respecto, Martínez Llantada alega que *“el fenómeno del **savant** ocurre en un número limitado de áreas, como por ejemplo en el cálculo, donde algunos sujetos pueden decir qué día de la semana fue o será cualquier fecha. Existen “savant” en la música, el dibujo, la escultura y el arte en general. En todos ellos, es muy importante su extraordinaria memoria: en el caso de los músicos, interpretan las melodías de oírlas sólo una vez y son incapaces de leer la partitura”*. (8).

Los *discapacitados* constituyen un grupo especial dentro de los talentos, pues en ellos se dan dos particularidades que algunos autores consideran antagónicas: son *talentos*, por un lado y por otro, son *discapacitados*, criterio que no comparte del todo el autor, ya que el individuo portador o portadora del talento y de una discapacidad determinada, es cierto que se dan como condiciones diferentes pero resultan complementos identitarios de un mismo individuo, portador, en su integridad, de ambas condiciones, que deben tenerse en cuenta en un enfoque integrador y personalizado, para que toda estructura a desarrollar con él, hacia fines deportivos de alto rendimiento, sea tributaria de las pertinencias adecuadas a cuantas condiciones se presenten en el individuo y a partir de ella elaborar los constructos atleta-entrenador para alcanzar las metas de rendimiento en su deporte. Merecido es

⁴ Afanasiev, V. Fundamentos del comunismo científico. P. 208

agregarle, a esa pléyade de talentos, al corredor de velocidad sudafricano, Oscar Pistorios, a quien la falta de las dos piernas no fue suficiente para doblegar su voluntad y su coraje, exhibiendo en las distancias de 100, 200 y 400 metros planos, marcas al nivel de los mejores del mundo no discapacitados, sin que ésta condición anidara en él actitudes de frustración como talento.

El contenido del constructo **talento** varía según la cultura, la época y el nivel de desarrollo de la ciencia. El deporte, actividad sociocultural devenida atributo esencial en la formación integral de la personalidad, no está ajeno a ello y en la búsqueda de una aproximación adecuada al contenido de la actividad deportiva, lo ha conducido hacia el deporte de alto rendimiento, cuya condición está más asociada al rendimiento competitivo, cuyos resultados emanan de la preparación del deportista, de la inteligencia y preparación del entrenador(a), del nivel alcanzado durante el macrociclo de entrenamiento, a partir de la preparación integral en lo físico, lo técnico y lo psicológico, más que de la inteligencia del atleta.

El profesor Noa⁵, en su investigación, que el autor ha tomado como referencia importante para el presente trabajo expone valoraciones de interés: *“Al valorar las definiciones de talento dadas por diferentes autores, podemos distinguir como rasgo común que los mismos refieren esencialmente la combinación de diferentes capacidades, por lo que resulta evidente que el talento no se define por una sola capacidad, ni porque cumpla una determinada condición, sino por la interrelación y complementación de estas, lo que no es característico en todas las personas, por ello los individuos con esas condiciones tienden a sobresalir por encima de la media normal en determinadas actividades”*.

En el campo de la *selección de talentos*, o *identificación de talentos*, como suele llamársele en los estudios desde las ciencias no enfocadas específicamente hacia los perfiles deportivos o físico-motrices, es reconocido lo amplio y complejo que resulta llegar a conclusiones compartidas, no solo para el deporte con perspectivas para el alto rendimiento, por lo que las corrientes que imperan, en este sentido, están asociadas, en lo fundamental, al enfoque de la ciencia específica que lo estudie, tal vez por ello se presentan tantas dificultades para el debate científico al respecto y que aún, hoy día, resulta un problema a solucionar para la selección de talentos en cualquier campo y que en el deporte se explicita mediante expresiones aptitudinales

⁵ Noa Cuadros, H. Tesis en opción al Título Académico de Doctor en Ciencias.

complejas, al abarcar tanto lo corporal como lo psicológico y partiendo de la premisa que la etapa del deportista tiene sus límites en las edades de niñez y juventud. El terreno de las técnicas empleadas para identificar a los niños con capacidades sobresalientes, es también amplio y complejo, depende, de igual manera, de la ciencia que lo estudie.

De tal manera han existido concepciones y debates acerca del papel condicionante de la *herencia* y del *medio* en el desarrollo del talento que indistintamente otorgaban a una o a la otra el papel primario. Y aún cuando existe consenso en la actualidad, acerca de la coexistencia de ambos factores, no se tiene exactitud en la representatividad de cada una, lo cual dificulta emprender acciones precisas para definir las potencialidades (herencia) y sobre su resultado incidir desde la otra (el medio).

Para el paradigma histórico cultural, el ambiente es el que determina, sin dejar de reconocer el factor hereditario en ello, siendo este el criterio más aceptado.

Al respecto, alegan Martínez Llantada y Lorenzo García (9): *“Debido a que se reconoce el papel que juega el medio en la manifestación del talento, se critica el uso de tests elaborados en las culturas ajenas al sujeto evaluado. El diagnóstico de los procesos -fundamentalmente metacognitivos- se abre un espacio importante frente al llamado diagnóstico de estado que mide cualidades psíquicas. También existe una polémica entre la importancia de medir el estado actual y el desempeño potencial de los sujetos por lo que se introducen diferentes niveles de ayuda en las pruebas, a partir de la teoría de la zona de desarrollo próximo de Lev S. Vigostky”*.

En la selección de talentos para el deporte en la provincia Las Tunas, es muy frecuente el criterio empírico, sustentado en la explicitación competitiva del supuesto talento y que se fundamenta esencialmente, como ya se ha explicado en este trabajo, en la experiencia personal de los entrenadores deportivos, a riesgo de que la detección-selección solo estaría evaluando una arista del proceso, que aún cuando resulta importante, como criterio de verificación objetiva, obvia las restantes, que por demás, están sujetas a la capacidad profesional del entrenador y al cumplimiento efectivo del programa de preparación del atleta. Este criterio se concreta en la competencia, escenario al cual llega el alumno(a)-deportista luego de transitar cierto nivel de iniciación deportiva en la base, donde estaría explicitando determinadas habilidades y valores, condicionados por el proceso de preparación deportiva,

manifestándose en el evento deportivo los efectos –negativos y positivos- que le aporta este proceso formativo. En tal sentido, varios autores se refieren a la necesidad de la identificación temprana para evitar las consecuencias negativas del criterio empírico, basado en la detección a través del evento competitivo, como lo hacen Bompa y Nadori (10), coincidiendo ellos en las ventajas que trae consigo la detección precoz en el talento deportivo, las cuales refiere también Irina Rodríguez en su propuesta de modelo teórico para la selección de talentos en el voleibol y cita, entre ellas:

1. Tiempo reducido para llegar a la elite.
2. El entrenador trabaja con los mejores elementos.
3. Aumento del número de deportistas que pueden llegar a los más altos rendimientos.
4. Aumento de la homogeneidad del grupo de atletas de elite.
5. Aumento de la confianza del atleta elegido.

La propia autora refiere que en el período de iniciación temprana deben tenerse ciertas consideraciones, desde el punto de vista pedagógico, que se manifiestan en las edades de iniciación temprana (7-8 años), tales como:

1. El niño puede aprender más fácil y rápidamente si alcanza un nivel de madurez específico para la actividad.
2. La maduración del sistema neuro-muscular que se consigue hacia los siete años, permitiendo el desarrollo de las sensaciones cinestésicas, visuales y laberínticas en la estructura del esquema corporal.
3. El niño no puede realizar actividades complejas si no ha alcanzado la edad en la que las actividades básicas se realizan normalmente.

El autor encuentra interesante el trabajo de Grinvald (11), específicamente en lo referente al tercer elemento que plantea en su modelo, referente a la disposición, en el cual reafirma que *“a través de un análisis individual y la posterior interrelación de*

las mismas se llega a un punto donde la globalidad en la conducta del sujeto aparece como un continuum a lo largo de su vida deportiva, y no como factores independientes y aislados que determinan mayor o menor éxito. Nos referimos a la suma de los factores genéticos, las capacidades coordinativas y las capacidades volitivas del deportista, no existiendo en el fútbol un modelo ideal o biotipo definido para asegurar el éxito". (12)

Este investigador de referencia, sostiene la tesis de que la suma de aptitudes y actitudes específicas pueden llegar a ser los elementos condicionantes del rendimiento obtenido en la mayoría de los casos.

Alonso López (13) enfoca el proceso de selección de talentos desde la perspectiva de la estructura organizativa-metodológica, en la que propone una *preparación física general-multilateral-integral; donde el alumno pueda desarrollar una amplia base de hábitos motores y desarrollo físico (biológico), los cuales facilitarán el aprendizaje de técnicas deportivas avanzadas del deporte al cual finalmente se dedicarán.*

Desde esta propuesta existe la perspectiva de una valoración más aproximada a la realidad en que se configura el talento hacia determinado deporte, evitando la apropiación apresurada que se alcanza a partir del criterio empírico, no obstante, en la situación actual, tanto en lo *estratégico-organizativo* como en lo *táctico-operativo*, la estructura de la entidad deportiva a nivel provincial tiene limitaciones para que se encamine el trabajo desde una perspectiva similar a la que propone Alonso López, ya que en el nivel de base, es decir, en la Escuela Comunitaria Deportiva, las áreas deportivas son específicas para una disciplina determinada y los profesores encargados en ella son propios de dicha disciplina y dado el caso de que la iniciación estuviera comprendida en el área de educación física, tendría las barreras de los objetivos pedagógicos de la misma y el perfil del profesor de educación física, orientado hacia dichos objetivos y limitado a unas pocas disciplinas deportivas.

Otro elemento interesante que observa el autor, en el trabajo de Alonso López, es la referencia que éste hace a las insuficiencias en la promoción del deporte en la comunidad y en consecuencia expresa *la necesidad de que un especialista de la actividad física deportiva reoriente, como sucede en una buena parte de los casos, a los alumnos que en su mayoría quieren ser atletas del deporte nacional o de los dos o tres deportes que ocupan los otros lugares en la popularidad de un país.*

Lo que constituye una necesidad, manifiesta, tanto en el orden socio-cultural-institucional, en las alianzas estratégicas con los medios de difusión masiva y en las distintas formas de promoción en las áreas y espacios socio-culturales de la comunidad, como en el orden socio-familiar-escolar en el cual se promueve y se realiza la cultura general integral de estos niños y niñas con perspectivas para el deporte, específicamente en el judo.

Una selección eficaz de talentos para el deporte, es más compleja que lo planteado por muchos especialistas que participan empíricamente en este proceso, pero las exigencias que impone el desarrollo, en el ámbito del deporte de alta competencia, requiere de un enfoque integrador, si se quiere, en primer lugar, contar con las reservas deportivas que reúnan los requerimientos adecuados, que en gran medida dependen de la actitud asumida por los encargados de la detección, selección y formación de esa reserva. Según el criterio del autor, son varios los factores a tener en cuenta para desarrollar un proceso selectivo efectivo, tales como:

1. El paradigma asumido, adecuado para la disciplina deportiva.
2. Las exigencias para el deporte específico.
3. Los antecedentes y potencial genéticos del posible talento.
4. Las habilidades sico-motoras que se denotan en el alumno observado, adecuadas a la edad y al nivel de maduración biológica.
5. El entorno y la cultura en que se desenvuelve el alumno(a)-atleta.
6. El nivel de competencia técnico-profesional y científico-investigativa de los recursos humanos encargados del proceso selectivo.
7. El proceso organizativo y la estrategia empleados para la selección.
8. La Gestión de los procesos asociados a la Selección.

1.2-Fundamentos biológicos-psicológicos-sociales, pedagógicos y administrativos para la selección de talentos en el Judo

Particularidades biológicas-sicológicas-sociales

A partir de la caracterización técnica de las acciones identitarias del judo, que incluye las exigencias tanto para el entrenamiento como para la competencia, se plantean los requerimientos o perfiles de exigencia para el atleta (ver en anexo No.1) y en consecuencia se reúnen los elementos de criterio para identificar las cualidades de compatibilidad que avalan la identificación del talento para este deporte. En el judo

se manifiestan dos elementos, según la apreciación del autor, que no deben obviarse al establecer cualquier consideración de requerimiento aptitudinal, pues los mismos aportan criterios de conformación para los demás elementos. El primero está en el orden de lo *biológico* y concierne a la explosibilidad en la ejecución de las acciones técnico-tácticas que le impone el tiempo de duración del enfrentamiento deportivo; el segundo, la condición que reglamenta el andar descalzo durante toda la actividad de entrenamiento y competición sobre el tatami, tanto la reglamentación del tiempo como la condición o requerimiento del vestuario, el andar descalzo, etc., resultan manifestaciones *sociales* de orden interno, propios del deporte.

El tiempo de duración y la explosibilidad en los movimientos, tanto a la defensa como a la ofensiva, requiere del judoca, desde el punto de vista *sicológico*, un alto nivel de predisposición para receptor, procesar y responder con rapidez a las aferencias que llegan de su entorno competitivo y así desarrollar la acción motora que resuelva la situación planteada y debe, por ende, caracterizarse por una alta velocidad en la actividad sináptica de su sistema neuromotor. Desde el punto de vista *biológico* (fisiológico y bioquímico), deben prevalecer las fibras de contracción muscular rápidas, con predominio del sistema anaerobio láctico, como vía para el suministro energético durante el trabajo muscular.

Un aspecto de actualidad en las investigaciones asociadas a la selección de talentos es el relacionado con las relaciones entre los elementos morfo-funcionales y las valoraciones cineantropométricas, cuyos resultados estabilográficos contribuyen a la definición de aptitud para el deporte. La función de apoyo (la estructura cupular del pie), juega un papel importante en estas valoraciones, entre otros elementos que se tienen en cuenta para analizar el equilibrio y las oscilaciones del cuerpo humano.

El judo se practica descalzo y sus resultados positivos dependen, en gran medida, de la capacidad del judoca para mantener el estado de equilibrio durante los cambios espaciales a los que se somete durante el enfrentamiento deportivo, lo que compromete, en gran medida, el desarrollo del plan técnico-táctico durante el desarrollo del enfrentamiento competitivo y por ende, resulta una particularidad a tener en cuenta al detectar y seleccionar atletas con aptitudes y actitudes para este deporte, como una arista más y no como invalidante, puesto que el criterio de selección, como ya ha defendido el autor en su momento, debe tener un enfoque integrador, partiendo de los conceptos de *talento* y *proceso de selección de talentos*.

Otro aspecto a considerar, éste ya en el orden de lo *social* es el aspecto cultural del deporte que en la praxis y cultura interna de su explicitación se asocia a la disciplina, propia de las artes marciales y a la filosofía sobre la cual sustenta su desarrollo histórico. El judo es, sin lugar a dudas, una expresión de disciplina y de formación de valores ciudadanos, de amor hacia la naturaleza y de confraternidad entre las personas que conducen, desde sus constructos, al desarrollo de la personalidad de niños y niñas practicantes. Esta arista, en el ámbito social de esta disciplina deportiva, no deja de ser un elemento constitutivo del mismo y resulta su complemento necesario en la acepción biológica-sicológica-social que se revela en la condición humana de los practicantes.

Desde esta propia arista se valora el carácter del espectáculo deportivo que se manifiesta en el judo, quizás en mayor medida cuando la forma más expresiva es *en el judo como arte marcial* pero tanto como deporte como expresión social, resulta una actividad inspiradora y que promueve en la comunidad a la práctica participativa que solo requiere de la habilitación de espacios socializadores en los cuales se desarrolle como parte de la cultura social.

Lo pedagógico-educativo

Retomando la definición expuesta en las indicaciones del presidente del INDER , en lo referente al carácter docente de la institución deportiva cubana, resulta necesario, según lo aprecia el autor, abordar algunos conceptos inherentes a tal condición declarada, con la cual se identifica, por lo evidente que resulta este carácter docente, tanto en los procesos docentes que se dan en el campo de la formación deportiva de atletas para el alto rendimiento competitivo como por aquellos que intervienen en la formación del profesional de la cultura física y el deporte, encargado de *educar*, tanto en las salidas del deporte como en las de la educación física y la recreación en la comunidad.

La pedagogía se define como *“la ciencia encargada de estudiar el proceso de la educación de la personalidad del hombre, como un proceso consciente, organizado, dirigido y que se inserta dentro del sistema de las ciencias sociales. Sirve para la transformación del hombre, como agente socializador del perfeccionamiento social”*.

(14)

La pedagogía, como ciencia, tiene su sistema de categorías:

- Educación.

- Enseñanza – Aprendizaje.
- Instrucción.
- Formación y desarrollo.
- Proceso pedagógico.

La *educación* es un proceso social orientado hacia la formación de cualidades de la personalidad: convicciones, actitudes, rasgos morales y de ser libre del carácter, ideales y gustos estéticos, así como modos de conducta.

Acerca de su importancia, Vigostky ha precisado: *...”establecer el nivel real de desarrollo es una tarea esencial e indispensable para la solución de todas las cuestiones prácticas relacionadas con la educación y el aprendizaje del niño, con el control del curso normal en su desarrollo físico y mental...”* (15)

Es, por tanto, a criterio del autor, un proceso profundamente humanista, situado en el centro del debate de las ciencias sociales y universalmente tratado en todos los tiempos generacionales por filósofos, pedagogos y educadores. Parafraseando a Martín Lutero, quien abordado en una ocasión por un inspector de educación, acerca de la pleitesía con que trataba a sus alumnos, le argumentó: *...”ellos hoy son los niños que asisten a nuestras aulas pero mañana serán las personalidades de nuestra comunidad”*, resulta interesante el valor constructivo que encierra esta expresión.

Martí comprendió a tal magnitud la necesidad de la educación que sobre ella proclamó: *...”Ser culto es el único modo de ser libre”. ...”Yo quiero que la ley primera de la república, sea el culto a la libertad plena del hombre”... “Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido; es hacer de cada hombre resumen del mundo viviente hasta el día en que vive, es ponerlo al nivel de su tiempo para que flote sobre él y no dejarlo debajo de su tiempo con lo que no podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida”*.

La educación deportiva no es ajena al sistema general de educación del país, está integrada a él, tanto en el marco jurídico como en el conceptual y se rige, como proceso social, por la política educacional cubana.

Vista así la educación deportiva, y condicionada ésta por las pertinencias cualitativas para la detección, selección y formación de atletas para el alto rendimiento, no puede asumirse una actitud pasiva ante las relaciones que se dan en los escenarios socio-familiares en que intervienen los niños y niñas, potencialmente seleccionables

para el deporte, donde, en gran medida, establecen sus relaciones afectivas y donde tienen lugar los conflictos de mayor ascendencia en la formación de sus conductas.

Es preciso, al reconocer el proceso de selección de talentos para el deporte, especialmente en el judo, que el mismo responde a las necesidades del sub-sistema de alto rendimiento pero que la conducción hacia ese propósito transita por el sistema de educación deportiva, el cual, a su vez, se explicita como proceso social y éste, en su carácter objetivo, responde, visto desde la perspectiva expresada por Homero como *“totalidad de la realidad, que se desarrolla en el tiempo y el espacio, a través de una sucesión de eventos, donde los sujetos implicados, en un contexto histórico, social y cultural concreto, construyen significados y sentidos, por medio de la comunicación, en el ámbito de las acciones que realizan; a la vez que se transforman en el tiempo, en aras de desarrollar sus ideas y realizaciones”*⁶.

La *enseñanza-aprendizaje*, comprende la gestión didáctica del proceso cognoscitivo de los estudiantes, e incluye el proceso de comprensión del contenido por lo que se manifiesta tanto en los estudiantes como en los profesores.

Esta categoría va a estar presente en la educación deportiva, desde que el *alumno-perspectiva* asiste al área de educación física de su centro escolar, en el primer eslabón de base que tributa al sub-sistema de educación deportiva. Para que sea efectiva la acción orientada hacia la comprensión de los rudimentos esenciales del deporte, a este nivel, la gestión didáctica debe sustentarse desde la integración al proceso de los profesores de educación física y los de las áreas deportivas y no desde la evaluación exclusiva de la educación física, en la que la vocación específica hacia un deporte determinado (el judo, en el caso que ocupa al autor del trabajo), dado esto porque, en la educación física, no se corresponde con los objetivos fundamentales de su programa.

La *Instrucción* está expresada en el proceso de construcción de conocimientos, hábitos y habilidades, se caracteriza además por el nivel de desarrollo del intelecto del hombre. Presupone determinado nivel de preparación del individuo para una participación en una u otra esfera de la actividad social.

En las edades tempranas, el niño o niña-perspectiva para el deporte debe participar, de una forma u otra (pasiva o activamente) en las actividades específicas del deporte, de manera intencionada, no solo buscando en él la vocación necesaria

⁶ Fuentes González, Homero C. Conferencia en programa de doctorado de la Universidad de Oriente.

hacia el judo como deporte de alto rendimiento, sino construyendo, desde esa edad, los valores propios del judo, tanto como deporte, (influyendo desde la actividad física a su formación integral), como actividad socializadora (formando estilos de vida sano, como parte integral de la cultura) y desde esta perspectiva, validar el sistema deportivo cubano que concibe el alto rendimiento como consecuencia de la accesibilidad a la práctica del deporte.

Formación y desarrollo constituyen una unidad dialéctica, donde toda formación implica un desarrollo y todo desarrollo conduce a una formación psíquica de orden superior, la formación de las particularidades del sujeto como personalidad no está aislada del desarrollo de sus procesos y funciones psíquicas. La *formación* no se trata específicamente de aprendizajes particulares, destrezas y habilidades, estos constituyen más bien medios para lograr la formación integral. Ambas categorías implican el reconocimiento del hombre como un ser biológico-psicológico-social. Se concibe la formación del sujeto como un sistema de actividades y relaciones mutuas, una relación entre actividad y comunicación.

El autor es del criterio que los sub-sistemas de la entidad deportiva, vinculados directamente al proceso de selección de talentos, están comprometidos, desde el concepto de *calidad de la matrícula*, no solo con las particularidades biológicas de los niños y niñas, (tendencia universalmente sostenida en la mayoría de los casos, a la hora de seleccionar talentos para el deporte), pues desde esta perspectiva se estaría quebrantando esta categoría pedagógica de la formación y desarrollo, e interpretando a medias las condiciones personificadas en estos niños y niñas que son expresiones tanto en lo biológico como en lo psicológico y lo social.

El *proceso pedagógico* incluye los procesos de enseñanza y educación, integrados en sistema y dirigidos a la formación integral de la personalidad, en él se establecen relaciones sociales activas entre pedagogos, educandos, y otros actores sociales. Abarca las diferentes esferas de desarrollo del estudiante: cognitiva, volitiva, física. El proceso pedagógico se mueve en eventos instructivos, desarrolladores y formativos en interrelación dialéctica y contradictoria. Es la unidad de la enseñanza, la instrucción y la educación, lo que implica garantizar el proceso pedagógico integral, la unidad del conocimiento, el desarrollo de capacidades así como la formación de convicciones, actitudes y valores.

Si se tiene en cuenta que el deporte, como bien se deja claro en el *programa rector para el reforzamiento de valores en el sistema deportivo cubano* (18), así como en los enunciados de la política establecida para la selección de talentos, en la que se deja claro que “*es un campo para la formación de valores y conducta ciudadana, a partir de la organización, disciplina, motivación, espíritu de sacrificio y otras actitudes que propicia*” (19), resultaría contradictorio entonces, no asumir, objetivamente, la enseñanza del deporte como un proceso pedagógico que conduce hacia esos resultados expresados, como aspiración de la entidad encargada de la cultura físico-deportiva.

Por otra parte, los referentes sociales del ambiente socio-familiar y socio-cultural en los que se desenvuelven esas niñas y niños que constituyen la matrícula potencial para los centros de enseñanza deportiva, resultan la relación básica, a partir de la cual se construye la personalidad del individuo, toda vez que éstos, en su capacidad de pensar y de reflejar la realidad circundante, toma de ella los patrones de conducta que van construyendo en él sus actitudes hacia la sociedad.

El deporte, como manifestación social, propicia los referentes necesarios para que ese proceso constructivo no quede solo en lo empírico, como aporte del área deportiva, pues para lograr una conciencia teórica en los alumnos y alumnas atletas, que les permita asumir una actitud hacia esta manifestación, es necesario que esos referentes les lleguen en forma de cultura, donde lo empírico y lo teórico se conjuguen armónicamente y donde lo social-psicológico, visto ya en lo operativo del proceso de selección de talentos, se corresponda con la filosofía del deporte socialista cubano, declarada en la misión y en la visión de la institución deportiva, así como en los valores y enunciados de la estrategia para el alto rendimiento deportivo.

En el plano epistemológico, el proceder actual en el proceso de selección, no asume una posición desde el paradigma que defiende en su estrategia, lo cual se contraviene también con los postulados filosóficos y políticos del sistema deportivo cubano. Por supuesto que esta ruptura subyace en la contradicción que se verifica entre lo estratégico y lo táctico-operativo; entre la estructura jurídica y la funcional que no propician otro proceder en éste y otros procesos asociados del sistema. Desde lo estratégico se enuncia: “*Impulsamos la excelencia del deporte, la educación física y la recreación sana y activa*” (20), sin embargo, en lo referente al proceso de selección de talentos, por la complejidad que encierra, desde el punto de

vista del estudio de las premisas que condicionan este proceso, el contenido científico-investigativo de dicho estudio y las múltiples variables que intervienen en él, para las cuales se exige una gestión del conocimiento y tecnológica en los recursos humanos encargados de desarrollar el proceso de selección, en las condiciones actuales ni siquiera forman parte del programa curricular de la carrera de cultura física y en el nivel funcional operativo, no se articula la capacidad de gestión pertinente al desarrollo de este proceso.

La *excelencia*, en opinión del tutor, resulta una categoría dinámica, cuya expresión tensa constantemente el presente hacia las perspectivas futuras de desarrollo, lo cual no deja margen a otra opción que no sea la de gestionar constantemente el conocimiento científico y la investigación, perfeccionando el presente a partir de las experiencias acumuladas y asumiendo los retos del futuro desde un enfoque totalizador de factores, relaciones y resultados que operan como sistema. Ningún proceso social que aspire a la excelencia puede enajenarse de tales reglas.

En lo estructural, la organización del deporte de alto rendimiento en Las Tunas, cuenta con sus comisiones de ingreso en los centros de educación deportiva, encargadas de controlar la calidad de la matrícula y de la entrega pedagógica adecuada. Sin embargo, en lo táctico-operativo, y retomando la concepción de lo biológico-sicológico-social que caracteriza al ser humano, no existe el instrumento adecuado que parta desde los escenarios socio-familiar, en que interactúan los niños y niñas preseleccionados, y socio-cultural en que interactúa la institución deportiva, donde se desarrolla la transversalización del proceso constructivo, en una totalidad de relaciones que constituyen la realidad objetiva en que se va dando el proceso formativo de estos talentos en perspectiva de desarrollo.

La gestión y las competencias laborales y profesionales

La efectividad real de una organización es determinada por la medida en que ésta mantiene su cualidad sistémica en estado de mejora permanente, base de los demás objetivos organizacionales los cuales han de tener una conexión objetiva con la cualidad Sistémica de la organización, que es el objetivo último y único que permite alcanzar la meta social.

“La administración, debe buscar de manera deliberada la combinación más eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros, de información y conocimiento, de

los que dispone a fin de alcanzar la cualidad sistémica". Koontz; Weirhrich, Stoner (21).

La inobservancia de este principio lesiona el funcionamiento y desarrollo de cualquier organización y el INDER no está ajeno a ello y es precisamente por esta razón que los procesos que se dan en su funcionamiento táctico-operativo, no son ajenos al sistema como tal.

Un aporte importante en este análisis, estratégico para la organización deportiva, aparece en el trabajo de Porter⁷ sobre la *cadena de valor* que en esencia consiste en la fragmentación de los procesos para determinar aquellos elementos que le aportan mayor valor al proceso y basar en ellos los esfuerzos pertinentes para fortalecer los rasgos distintivos de la organización en función de la *diferenciación* de ella con respecto a sus similares para lograr *ventajas competitivas*.

Competitividad e innovación

La globalización de los mercados, el paradigma tecnológico dominante, la competencia entre los grandes bloques económicos y la propia ideología neoliberal, han convertido el tema de la competitividad en el núcleo de las estrategias de empresas, gobiernos e instituciones de investigación. Ser o no ser competitivo resume las opciones de sobrevivencia y triunfo o fracaso y anulación. La competitividad, a su vez, descansa en la innovación. A su vez la capacidad de innovación se apoya en gran medida en la tecnología ("dura" y "blanda"), cuyo rasgo contemporáneo es la fuerte articulación al conocimiento científico. Núñez (22)

El fundamento que sustenta estas prioridades debiera ser, según opinión del autor, política fundada en la organización deportiva y que sus procesos sean empujados por ella. El recurso humano, en todos los ámbitos de actuación, siempre va a resultar el más importante, como exponente protagónico de la creación social. Esto ha conducido a la movilización estratégica centrada en el ser humano como actor social de la competitividad en cualquier actividad.

Luis Gadda⁸ para definir la competitividad en profesionales de las artes marciales, se basó en el sistema Haramboure, cuya esencia radica en determinados parámetros para evaluar los desempeños de estos profesionales, en los que se tienen en cuenta los elementos técnico-metodológicos y pedagógicos de los que estos se han

⁷ Porter, M. E. La ventaja competitiva de las naciones. P. 58

⁸ Gadda, L. La competitividad en los profesionales de las artes marciales. P. 14

apropiado, desde la explicitación que haga de ellos, más que de los títulos que lo acrediten, ya que lo más relevante resulta *“establecer si es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida o no”* Morfin (23)

Algunos autores son del criterio que las competencias *sólo son definibles en la acción*, es decir, las competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en la formación.

De esta forma, poseer determinadas capacidades, no significa ser competente, pues la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego un repertorio de recursos. Se considera, además, que saber, no es poseer, sino utilizar y por tanto, pasar del saber a la acción es un proceso con valor añadido.

Por otra parte, se plantea que *“la competencia consiste en una adecuada integración de capacidades, conocimientos, disposiciones, etc., que posibilitan, por el grado de perfeccionamiento logrado, la elaboración de respuestas eficaces ante situaciones que lo requieran”*. Lafourcade, D. (24).

Refiriéndose más a lo específico, existe una aproximación más cercana al perfil profesional, visto como *“el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.”* Irigoien y M Vargas, F, (25),

1.3- El enfoque Holístico-configuracional en el proceso de selección de talentos

El autor parte de dos condiciones básicas para apelar a la teoría holístico configuracional de los procesos sociales; el carácter social del proceso de selección de talentos y la condición docente del organismo deportivo, encargado de este proceso en el deporte, estas condiciones, a su vez, giran en torno a otros procesos esenciales, sin mencionar los múltiples factores que intervienen en el proceso de selección deportiva, a los que ya el autor se refirió en el epígrafe 1.2.

El posicionamiento que asumió el autor, a partir de la Teoría Holístico Configuracional, resulta la alternativa científica para la investigación del complejo proceso de selección de talentos, como reflejo de una realidad en la que participan otros procesos (*formación del profesional; formación del atleta de alto rendimiento; sistema de educación deportiva; gestión del proceso de selección*, entre otros) que no pueden ser

estudiados como partes de un sistema, sino componentes que tienen personalidad propia, aún cuando forman un todo en la interrelación que comparten con ellos.

Desde lo epistemológico, se precisa en reconocer la unidad dialéctica entre el carácter holístico y complejo de la realidad y desde lo metodológico, en el estudio de los objetos y fenómenos de esa realidad, que considera la esencia hermenéutico-dialéctica del proceso de construcción del conocimiento científico, determinadas por la unidad dialéctica entre lo complejo y lo holístico.

Al utilizar esta teoría por las ventajas que ofrece al estudiar los procesos sociales, el autor parte de las concepciones que otros autores de autoridad reconocida, han definido al respecto:

“Los procesos sociales constituyen un sistema de procesos conscientes, de naturaleza holística y dialéctica. Los procesos se configuran en su propio desarrollo”. Homero (26)

“La teoría holístico configuracional, parte de reconocer e incorporar la concepción de que los objetos y fenómenos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, como realidad, constituyen procesos de carácter holístico, complejo y dialéctico, así como el reconocimiento del sujeto consciente y participativo, implicado en la investigación científica, capaz de observar, comprender, explicar e interpretar la realidad, a la vez que considera significativo el contexto histórico, social y cultural en la relación con el objeto”. Homero (27)

El proceso de selección de talentos se desarrolla desde el mismo momento en que el niño o la niña, entran en el sistema de enseñanza general y establecen una relación constructiva en las clases de educación física y deporte participativo estudiantil. Esta relación se da dentro del complejo sistema de influencias sociales, en el que intervienen la familia, la escuela, el barrio, las instituciones sociales y todo el entorno en general, con sus peculiaridades histórico-culturales, del cual estos sujetos van tomando conciencia y construyendo, de conjunto con los adultos que intervienen en su sistema de relaciones, un modelo de la realidad objetiva en la que se desenvuelven.

De igual manera, los profesores de educación física, de conjunto con los profesores del área deportiva y los metodólogos que participan en el proceso de selección de talentos, han transitado y transitan, por similares escenarios que cambian con el tiempo y el espacio pero también han asumido una conducta desde esas relaciones que se dan en determinados elementos (espacios de relaciones socio-culturales), que

resultan expresiones de una realidad en la que todo lo que les rodea y en mayor o menor medida, interactúa con este individuo, con una carga determinada de influencia.

"La teoría holística configuracional, posibilita interpretar los procesos sociales como espacios de construcción de significados y sentidos entre sujetos que desarrollan la actividad y la comunicación y que tiene como esencia esta última, constituyendo, dicho proceso, la realidad objetiva que se sucede en eventos, donde el evento es la forma de existencia del proceso en el espacio y el tiempo, por lo tanto, es realidad objetiva". Homero (28)

Desde esta perspectiva teórica, el autor asume la importancia de la comunicación, como actividad esencial en la construcción de un modelo para la selección de talentos, significando que, cuando no se establece la comunicación adecuada entre los actores que intervienen en el proceso de detección y selección de talentos para el deporte y aquellos que participan de los eventos que se dan en los distintos escenarios en que interactúa el niño o la niña talento, prácticamente es imposible llegar al modelo deseado porque faltarían las partes o elementos no comunicados y que existen como eventos de esa realidad objetiva que se desea modelar, tanto desde lo ontológico como de lo epistemológico.

Desde lo ontológico, constituye un proceso consciente, donde intervienen la conciencia social y la conciencia individual.

Consciente: No sólo por su naturaleza social, es decir, por tener al hombre en su centro, sino porque se trata de, a través de los métodos y estrategias empleadas para su desarrollo, comprometer y hacer consciente y responsable al sujeto de su proceso de crecimiento y transformación, para que pueda, además, trazarse nuevas metas.

Desde lo epistemológico, se reconoce como un proceso complejo, holístico y dialéctico.

Complejo: Por los múltiples movimientos y transformaciones que se suscitan en su desarrollo y dan cuenta de las cualidades del proceso como un todo, y que en su integración determinan el comportamiento del mismo.

Holístico: Por su naturaleza totalizadora, porque cada uno de sus eventos está no solo en constante interacción con los restantes sino con el todo, lo que hace que cada una de éstos sea expresión de las cualidades del todo.

Dialéctico: Por el carácter contradictorio de las relaciones que dentro de este se producen y que determinan su movimiento y desarrollo, lo que constituye el sustento epistemológico, desde el cual se puede lograr la conformación de una teoría de los procesos sociales, que se ha aplicado al proceso de formación de los profesionales, a los procesos de gestión tecnológica, superación-capacitación y al proceso de investigación científica.

Es decir, si se ignoran eventos de la realidad objetiva, que se estudia con el propósito de modelar un proceso determinado, dado en ella, simplemente el modelo entraría en discordancia con dicha realidad y no estaría siendo reflejado el proceso en toda su dimensión.

...”el estudio de los procesos sociales, no reduce la comprensión de los mismos a su estructura de componentes, sino que a partir de la comprensión del proceso como una totalidad compleja, dinámica y multidimensional, se le atribuye un significado a la estructura de relaciones que en esta se dan, lo que constituye una mejor aproximación a la esencia de dichos procesos, en tanto, se le atribuye al hombre, desde la propia concepción teórica, el papel de sujeto de cambio y transformación y al proceso, una naturaleza consciente, holística y dialéctica”. Homero (29)

Asumiendo esta posición teórica que parte de lo sociológico y del papel transformador del hombre, como sujeto de cambio, el autor reconoce la pertinencia de la teoría holístico-configuracional, al estudiar el proceso de selección de talentos, desde sus fundamentos, toda vez que este proceso, resulta un proceso social, en el que intervienen, por un lado, los alumnos(as)-talentos y por otro, los profesores, técnicos y especialistas deportivos, cuyas relaciones, indistintamente, van conformando configuraciones y a su vez, entre ellos, establecen sus propias relaciones, asociadas al proceso pedagógico por el cual se conduce, tanto la formación del atleta, como la del especialista deportivo, lo que permite conocer y comprender estas complejidades, cuya naturaleza social repercute en la valoración humana que se realiza sobre la totalidad del proceso, capaz, desde esta perspectiva, de impulsar su desarrollo, trazando metas y objetivos, modelando la realidad, hasta alcanzar, en ella, lo propuesto.

En este sentido, la teoría en cuestión, sitúa su marco filosófico en la teoría dialéctico-materialista, posición defendida por el sistema deportivo cubano, y en la concepción epistemológica de la realidad que se reconocen por los sujetos, a través de la

construcción de significados y sentidos, desde donde es posible considerarlos como procesos que llegan a ser conscientes en los sujetos, quienes reconocen, por tanto, su naturaleza compleja, holística y dialéctica.

La teoría holístico configuracional tiene sus *principios, funciones, contradicciones, categorías, leyes y regularidades*.

Está constituida por:

- *Principio de lo consciente*: Es el reconocimiento del papel protagónico, comprometido y decisivo de los sujetos en el proceso, como realidad social, para la transformación de estos y del proceso.
- *Principio de la totalidad*: Comprender e interactuar con el proceso como una totalidad, sin reducirlo a sus partes integrantes, sino por medio de sucesivas síntesis que expresen sus rasgos, cualidades y relaciones emergentes.
- *Principio de la complejidad*: Interpretar la multidimensionalidad de los procesos, a través de un pensamiento transdisciplinar que acepte la existencia de significados, compartidos desde diversas disciplinas, que pueden transitar de unas a otras propiciando el desarrollo de nuevos conocimientos.
- *Principio de la causalidad dialéctica*: Es el reconocimiento de la causalidad dialéctica; entendida como la sucesión de contradicciones, negaciones y la superación de dichas contradicciones, que se desarrollan entre los procesos y fenómenos, en la interrelación contradictoria del todo y las partes (o aspectos de éste), entre ellas y con el todo, dinamizando su desarrollo.
- *Principio de lo configuracional*: Asumir el papel de nuestras representaciones y conocimientos como síntesis sucesivas en la interpretación de la realidad, en su construcción teórica, que se expresan en configuraciones, condicionadas por el nivel de desarrollo del conocimiento y de la práctica humana, en un contexto histórico - social.

Las funciones: manifestación externa del proceso, con carácter específico para cada proceso.

La contradicción: como expresión específica del proceso de naturaleza dialéctica.

El sistema de categorías: configuraciones, dimensiones y eslabones.

Leyes y regularidades: que permiten explicar el diseño, la dinámica, la evaluación y la dirección de los procesos y predecir el comportamiento de los mismos.

Leyes generales

Se identifican como leyes generales (estructurales) de los procesos sociales las que explican su comportamiento a partir del reconocimiento de los subprocesos que integran el objeto en calidad de componentes del mismo. Ello implica la incorporación del *enfoque sistémico estructural funcional* en el estudio del objeto como *sistema de procesos*, los que se relacionan entre sí y con el medio externo, determinando las funciones del proceso.

Lo planteado, aún cuando no se sustente en la Teoría Holístico Configuracional, constituye un acercamiento al proceso que complementa la interpretación dada, desde esta Teoría. Las leyes generales son, por tanto, una aplicación de la *ley de la Teoría de Sistema* al estudio de los procesos sociales.

Por su parte las regularidades o leyes particulares, se derivan de la teoría holística configuracional, en tanto se determinan, a partir de las relaciones *entre configuraciones, entre dimensiones y entre eslabones*, posibilitando explicar los comportamientos del objeto.

El sistema de *categorías* de esta teoría, que permite revelar la lógica en la construcción científica del conocimiento y la comprensión, explicación e interpretación de los procesos de la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, está conformado por cuatro categorías:

1. Configuraciones del proceso.
2. Dimensiones del proceso.
3. Eslabones del proceso.
4. Estructura de relaciones.

Configuraciones: se entiende por estas, aquellos rasgos y cualidades, que en tanto expresiones dinámicas de los procesos, al relacionarse con otras de la misma naturaleza, se integran en un todo que va adquiriendo niveles cualitativamente superiores de comprensión e interpretación, más específicas, pero de mayor nivel de interpretación, que constituyen, a su vez, configuraciones de orden superior. Esta categoría es expresión de las síntesis sucesivas, en el ascenso a mayores niveles de interpretación en el proceso del pensamiento, dadas en orden superior de integración que constituyen síntesis y a la vez análisis de los objetos y fenómenos en una dialéctica que se desarrolla en lo general, lo particular y lo singular, se desarrollan en el proceso del conocimiento.

Dimensiones: estas se asocian al movimiento y transformación del proceso, que conlleva al desarrollo de cualidades, expresadas mediante las relaciones entre configuraciones. Las transformaciones se expresan mediante las dimensiones y el resultado de esas transformaciones, por otras de orden superior.

Eslabones: expresan la sucesión en los movimientos del proceso, que responden a la lógica interna del mismo, es decir, la modelación de la sucesión de estadios, movimientos y transformaciones. Se diferencian entre sí por las características del quehacer de los sujetos en los distintos momentos, pero al mismo tiempo, por la naturaleza holística, compleja y dialéctica del proceso del cual forman parte, se integran y condicionan dinámicamente.

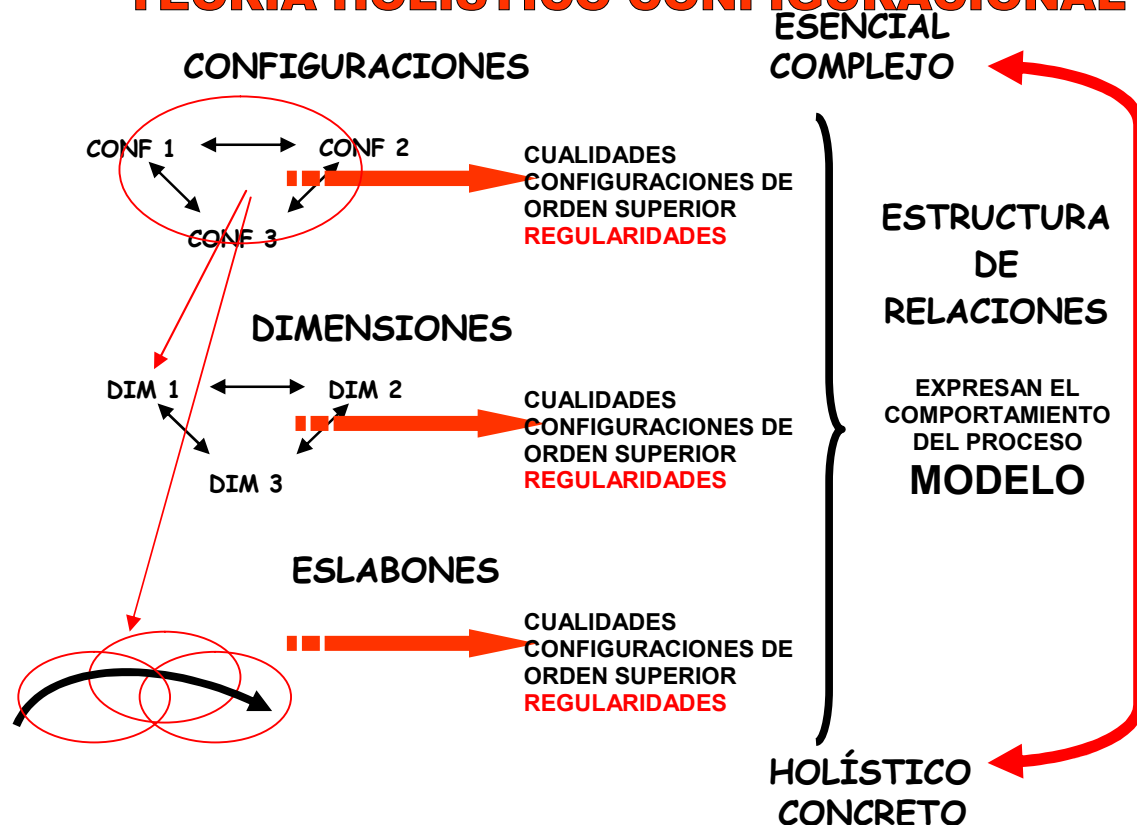
Estructura de relaciones: esta resulta la categoría esencial, ya que, a través de ella, se expresan las regularidades que permiten comprender los movimientos y transformaciones del proceso para explicar, interpretar y predecir su comportamiento. Las relaciones entre configuraciones, dimensiones o eslabones, van conllevando a las regularidades del proceso, que se constituyen en relaciones dialécticas del contexto histórico concreto en que se desarrolla dicho proceso. Así, el proceso estudiado se configura en su propio desarrollo, es decir, va revelando nuevos rasgos y cualidades que son síntesis de relaciones dinámicas que pueden subjetivarse, en virtud y a través de los sentidos que las mismas adquieren.

De estas definiciones se desprende la necesidad de descubrir, en el proceso estudiado, determinados aspectos que deben ser modelados, desde la comprensión como totalidad compleja y en desarrollo, tales como:

- Los rasgos que identifican al proceso como tal.
- Las cualidades del proceso como resultado de movimientos y transformaciones.
- Las relaciones dialécticas entre los rasgos o entre las cualidades que revelan nuevos significados y que caracterizan el movimiento del proceso.
- Las relaciones dialécticas entre estos nuevos significados y que determinan la sucesión de movimientos en el proceso.

Figura 1

TEORÍA HOLÍSTICO CONFIGURACIONAL



Fuente: Homero C. (2006)

1.4- La modelación como método para representar el proceso de selección de talentos

La palabra **modelo** proviene del latín **modulus** lo que significa medida, magnitud, pero a su vez se relaciona, con la palabra **Modus** que no es más que copia, imagen. El modelo muestra el objeto investigado, manifestándose como algo, que lo refleja (copia) en una determinada relación, quiere decir que es una abstracción científica específica que vincula al profesional (investigador) con el objeto investigado.

Los modelos representan de forma simplificada y aproximada el dominio del fenómeno o proceso de la realidad. Por consiguiente no sólo representan las características del fenómeno que se estudia, sino también un conjunto coherente de hipótesis muy interrelacionadas.

Arbones, E (30) expresa al respecto que “un modelo es una representación o abstracción de la realidad, muestra las relaciones entre causa y efecto, entre objetivos y restricciones.”

La esquematización (simplificación) de la realidad debe hacerse hasta el punto en que esta siempre se manifieste de forma adecuada, porque de lo contrario dicha realidad se presentaría de forma distorsionada o engañosa y por lo tanto vendrían las dudas y cuestionamientos de los especialistas que conocen tanto de la esfera como nosotros, así como del aspecto que se esté valorando en el modelo.

El modelo científico puede tener un carácter material o teórico. El modelo teórico representa no solo las características que se dan en el fenómeno de la realidad que se estudia, él también posibilita el planteamiento de hipótesis teóricas que se representan para facilitar el análisis y las perspectivas de transformación de esa realidad modelada.

El modelo elaborado actúa como **objeto sustituto**, relativamente independiente, de la realidad investigada, permitiendo simplificarla mediante escalas manejables para el investigador quien puede, además, incorporar otros elementos de su creación que forman parte de su proyecto hipotético para la transformación del objeto estudiado.

Un modelo es conveniente elaborarlo, siempre que el objeto a estudiar, en busca de solucionar o modificar su estado anterior, sea de gran magnitud y complejidad que no permita solucionar de manera directa, por lo que se busca una solución modelada de esa realidad. La modelación es un método del conocimiento teórico que busca siempre las representaciones más acabadas de los procesos y fenómenos, cuya generalización está relacionada con las conquistas de las ciencias, entre las que Mirtha Hechevarría (31) señala:

- La investigación experimental del micromundo.
- La matematización de toda la ciencia natural contemporánea.
- La elaboración del enfoque cibernético de los sistemas complejos.
- Y el desarrollo de líneas científicas como la teoría general de los sistemas y la semiótica (disciplina que se ocupa del estudio de las propiedades generales de los signos o el sistema de ellos, o sea de los sistemas de objetos que actúan como expresión de un contenido diferente de ellos mismos)

Mediante el modelo, el investigador realiza una proyección de la parte de la realidad en que la investiga y así puede reflejar aquellos elementos que constituyen la esencia del problema, sobre los cuales dirige su accionar.

La modelación es “la reproducción de determinadas propiedades y relaciones del objeto investigado en otro objeto especialmente creado (modelo) con el fin de su estudio detallado”. (Sheptulín) (33),

Los modelos son constructos diseñados por un observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a tales objetivos.

Para Pérez y Nocedo (34) el modelo resulta “una reproducción simplificada de la realidad que cumple una función heurística, ya que permite descubrir y estudiar nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio y que pueden ser de diferentes tipos: icónico, analógico, teórico.

- **Icónico:** es una reproducción a escala del objeto que muestra la misma figura, proporciones y características que el objeto original.
- **Analógico:** no es una reproducción detallada de todas las cualidades del sistema real, sino que refleja solo la estructura de relaciones y determinadas propiedades fundamentales de la realidad.
- **Teórico:** utiliza símbolos para designar las propiedades del sistema real que se desea estudiar. Tiene la capacidad de representar las características y relaciones fundamentales del fenómeno.

Para Noa, (36) el modelo es una herramienta de nuestro intelecto, mediante la cual abstraemos y representamos los elementos de mayor significación de un fenómeno específico. Desde esta perspectiva un modelo es una representación abstracta y simplificada de un sector de la realidad. Sin embargo, desde la óptica de otros autores, resulta una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de la misma. Es representación conceptual, simbólica y, por tanto, indirecta, que al ser necesariamente esquemática, se convierte en una representación parcial y selectiva de aspectos de esa realidad, focalizando la atención en lo que considera importante y despreciando aquello que no lo es.

Esta percepción, desde el posicionamiento teórico *holístico configuracional* que asume el autor del presente trabajo, guarda cierta distancia, ya que el proceso modelado es la realidad misma, visto este como proceso, que por demás, está relacionado con el todo, que no puede desechar sus demás componentes porque

estaría enajenándose de la realidad, de por sí compleja, en tanto que responde a procesos sociales y por cuanto resultan éstos, expresión de aquella, de forma holística y dialéctica.

Razonamiento inevitable al modelar el proceso de selección de talentos para el deporte, de naturaleza social, no solo por la expresión del investigador-modelador, sino por la manifestación intrínseca de las niñas y niños que lo integran y su relación constructiva de aproximación al conocimiento entre ellos y los profesores, técnicos, especialistas, familiares y demás ciudadanos del entorno con quienes interactúan, dado en sí por la condición docente del organismo deportivo en sus prestaciones de servicios, con marcada particularidad en el sistema de educación deportiva.

Para Noa, el modelo también puede ser un objeto *artificialmente creado* en forma de estructura física, esquema o fórmula de signos que asemeje al objeto original, reflejando sus principales características, relaciones, estructuras y propiedades. El recurso del modelo está condicionado por la imposibilidad de obtener información sobre el objeto original en razón de diversas causas, tales como: su inaccesibilidad, los grandes insumos implicados, recursos, complejidad organizativa, etc.

Principios de la Modelación

- Deducción por analogía, de lo general a lo particular en la práctica. Semejanza con el original.
- Consistencia lógica, sustentado en leyes de la ciencia del objeto de investigación.
- Enfoque sistémico: relaciones y estructura.
- Simplicidad.
- Asequibilidad.

Funciones de la modelación

- Ilustrativa
- Traslativa.
- Sustitutivo – heurística.
- Aproximativa.
- Extrapolativa – pronosticadora.
- Transformadora.

Ilustrativa: Permite representar las propiedades nuevas, desconocidas, en una forma ya conocida, sensorialmente evidente. En este caso particular, el modelo ilustra de forma gráfica y esquemática, las principales relaciones y los nexos esenciales que determinan la eficacia del proceso de selección del talento.

Traslativa: Permite trasladar la información obtenida en cada una de las dimensiones que conforman el modelo, producto de la aplicación de los diferentes instrumentos que miden capacidades, habilidades, cualidades y características de los sujetos, en forma de datos para ser procesados e interpretados por los especialistas y ofrecer una nueva información de forma valorativa acerca de las perspectivas de los sujetos para la práctica de este deporte con vista al Alto Rendimiento.

Sustitutivo – heurística: Ofrece una explicación previa del fenómeno que se conoce y contribuye a la elaboración de un conocimiento más profundo sobre el objeto del conocimiento que se trate, ya que coloca la necesaria correspondencia entre el objeto y su investigación.

Aproximativa: Permite la simplificación del fenómeno modelado y obedece a las posibilidades y exigencias reales y concretas de la etapa del conocimiento en cuestión, y si el momento de simplificación es adecuado a estas posibilidades y exigencias reales, no solo estará históricamente justificado, sino que será históricamente necesario.

Extrapolativa – pronosticadora: Permite extrapolar las particularidades estructurales del modelo diseñado a la realidad del proceso estudiado, logrando un pronóstico acerca de las perspectivas de la realidad modelada, a partir de la evaluación de las dimensiones que conforman el modelo.

Transformadora: Permite transformar la realidad objetiva, a partir de la comprensión de la misma, desde las perspectivas que le facilita el modelo ideado, del cual saca conclusiones y conocimientos para la modificación esperada acerca de la realidad (proceso) estudiada.

La modelación requiere una correcta relación entre los componentes del modelo y la vinculación con los componentes de la realidad estudiada, de lo contrario el estudio carecería de objetividad y los resultados del mismo estarían distorsionados. El modelo que propone el autor para la organización del proceso de selección de talentos para el judo, parte de lo *analógico* del proceso de selección de talentos, real-objetivo, de la estructura organizativa en la dirección provincial de deportes en Las Tunas, con un modelo que contiene los componentes homólogos de la realidad, incluidos aquellos que forman parte del aporte teórico aplicado, como resultado de la investigación. Su *consistencia lógica* está sustentada en leyes apropiadas y pertinentes a este proceso, de naturaleza social, desde lo psicológico, lo pedagógico y lo sociológico, tanto como de lo histórico-social del objeto de estudio; garantizando su *enfoque sistémico*, al plantear la *estructura organizativa* para el proceso y la *relación dialéctica* entre sus partes, en un orden extraído de lo estructural-organizativo de la entidad deportiva. La *simplicidad* es relativa, visto el modelo en toda su estructura, en que se aprecia un entramado complejo, por lo cual se llega mediante una sucesión aproximada que simplifica su comprensión, ya que el proceso de la realidad resulta, en extremo, complejo. Lo *asequible* queda resuelto desde la propia presentación de la estructura y se complementa con la metodología que lo explica; todo lo cual conduce a confirmar el apego del modelo a los principios de la modelación.

De igual manera se explicitan las *funciones* del modelo en cuestión: *ilustrativa*, a partir de todos los componentes que se ven reflejados de la realidad objetiva en él y que permiten conformar la idea precisa de las relaciones que en ella se suscitan; *traslativa*, por toda la información de la realidad que se expresa en el modelo; *sustitutivo–heurística*, porque permite profundizar en el conocimiento del proceso de selección de talentos, al manejar, más acertadamente, la correspondencia entre el proceso-objeto y la investigación; *aproximativa*; porque logra simplificar el proceso estudiado, sin dejar de reflejar las posibilidades y exigencias de la realidad reflejada; *extrapolativa– pronosticadora*, teniendo en cuenta que los resultados

reflejados en el modelo pueden ser llevados a la realidad (el proceso de selección de talentos) y sobre el mismo diagnosticar las perspectivas de transformación que refleja el análisis desde el modelo; y *transformadora*, porque permite transformar la situación creada en el proceso estudiado, a partir del conocimiento del conocimiento del mismo en la realidad concreta y los aportes alcanzados desde el análisis y síntesis de lo reflejado en el modelo. Así mismo se ajusta a los rasgos peculiares de la modelación que registran los métodos dialécticos generales de la investigación (*correspondencia objetiva con el objeto modelado; capacidad de sustituir el objeto modelado; los aspectos o variables que lo componen deben estar estrechamente relacionados; la capacidad para ofrecer información por el modelo que se pueda traducir en información sobre el objeto real investigado; toda información que recoge el modelo, desde el punto de vista estructural y funcional, debe ser susceptible de comprobación-modelo aceptable-*)

1.5- El proceso de gestión e innovación en la organización deportiva

El término de gestión aparece generalmente acompañado de otros a los cuales está estrechamente asociado, viéndose articulado en *gestión tecnológica, gestión de la información, gestión de procesos, gestión del conocimiento, gestión de la dirección* y otros muchos más.

En el ámbito de la dirección y la organización se asocia a los conceptos de *administración, objetivos, recursos, procesos*. Para Aguirre y Rebois (37), la cuestión de la gestión está en la administración, la gerencia, exponiendo, desde su posición que...”la introducción de la tecnología de gestión por los japoneses, ha sido, sin dudas, uno de los pasos claves en todo el proceso de la revolución científica y tecnológica de las últimas décadas”. Pavón e Hidalgo (38) al referirse a la gestión, lo hacen como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la cantidad de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos, servicios o mejorar los existentes. Para Martínez (39), el término le es útil al vincular sus técnicas como apoyo a la innovación. Castro Díaz-Balart (40), coincide con Ávalos, refiriendo los tres ámbitos de gestión que éste plantea: *adquisición de la tecnología, uso de la tecnología y realización de las actividades de I+D*. Albors (41) alude a los campos de la gestión tecnológica, asociados a la empresa, a la organización y a la gestión de dirección.

Para Barreiro (42), la gestión tecnológica es un término *umbrella*, bajo el cual se resguardan otros términos, *innovación, tecnología, conocimiento, ciencia, medio ambiente, información*.

Autores como Faloh, Soledad Díaz, Trueba y Han (43) asumen que “definida la tecnología como el conjunto estructurado de conocimientos científicos, ingenieriles y gerenciales necesarios para el diseño, producción, comercialización y consumo de bienes y servicios, es posible darse cuenta de que la gestión o gerencia de la tecnología, en cualquier organización, es una parte importante de la gerencia total de la entidad. Moldes (44), en sus apreciaciones acerca de las reformas educacionales en Cuba, señala cuatro procesos que se dan en Dirección de la Educación y que exigen una dirección única:

- La Gestión de Dirección.
- La formación y superación de los recursos humanos.
- La Dirección del trabajo Técnico-metodológico.
- La Dirección de la actividad Científico-Pedagógica.

Esta apreciación se ajusta al desempeño profesional de los especialistas del deporte, específicamente a los vinculados al proceso de detección-selección y formación de atletas para el deporte para el alto rendimiento.

Para el autor, la gestión está presente en todos los procesos de la organización y en todos los miembros que interactúan en ella, pues cada puesto de trabajo, cada actividad transformadora, se mueve en los niveles táctico-operativo y por tanto, presenta, en mayor o menor medida, ciertas necesidades de gestión para garantizar el éxito en sus resultados, de ahí la importancia que reviste la integración entre los niveles estratégico y táctico-operativo, como bien lo han tratado Ronda y Marcané⁹.

La entidad deportiva se sustenta, en este sentido, en el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, el cual se identifica como un *Sistema conceptual y organizativo de la ciencia y la innovación tecnológica dirigida a alcanzar la excelencia del deporte, la educación física y la recreación*.

⁹ Ronda Pupo, Guillermo A. Revista Ciencias de la Información. Vol. 35- No. 1 – abril / 2004.

Figura 2



Fuente: Grupo Nacional de Dirección y Gestión

El Sistema Deportivo Cubano dispone de sus propias tecnologías para la dirección y gestión de sus procesos:

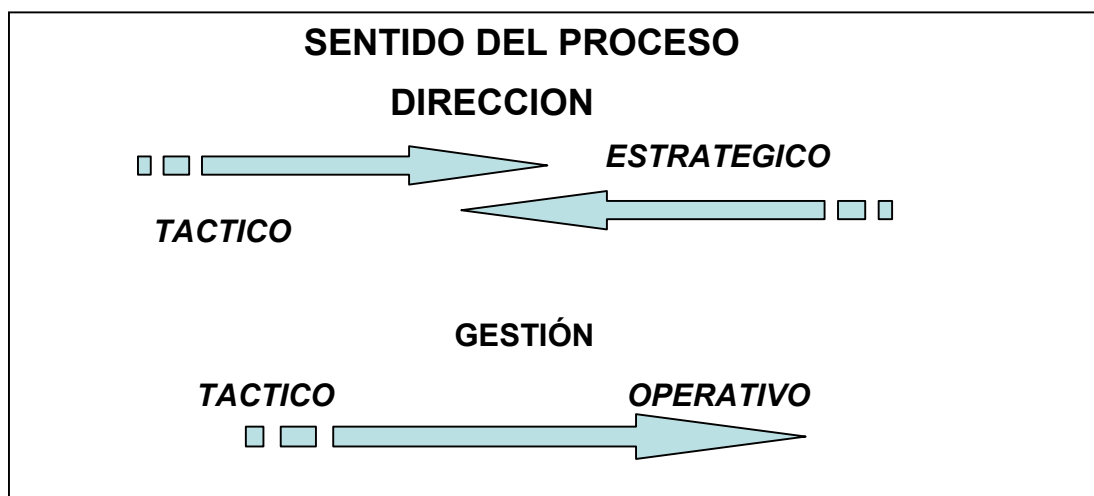
Dirección estratégica

- Planificación estratégica.
- Dirección por objetivos
- Dirección Por Valores
- Dirección Por Proyectos

Planificación estratégica:

Conjunto de procesos de la organización e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades, que nos permite proyectar el futuro con una mayor precisión, empleando un pensamiento innovador y con liderazgo.

Figura 3



Fuente: Grupo Nacional de Dirección y Gestión del INDER

A consideración de Manzano, *“Para alcanzar los niveles de competitividad es necesario trabajar desde la base, somos los individuos los que debemos adquirir los compromisos y los retos para cambiar y mejorar. La innovación es quizá la herramienta más efectiva para conquistar nuevos mercados, pero a la vez la que presenta más riesgo porque es una aventura a lo desconocido y un juego de azar de si los cambios serán aceptados”*¹⁰.

La innovación es el proceso de convertir ideas en productos o servicios nuevos o mejorados, que aporten un rendimiento al mercado y ciertos beneficios a la empresa objeto del proceso innovador. Cuando se habla de innovación no se está haciendo referencia exclusivamente a cuestiones relacionadas con la tecnología, sino que también se incluyen aspectos relacionados con la organización y las formas de comercialización de los bienes, entre otras.

A criterio del autor, lo más valioso para cualquier organización son sus recursos humanos, no por la mera estructura organizativa que conforman en sus puestos de trabajo, sino por la dinámica que éstos le imponen a la organización, que estará en dependencia de su capacidad y su competencia, así como del nivel de integración organizada en torno a la misión. Ese entramado social que se construye dentro de la organización y en sus relaciones institucionales, constituye la cultura organizacional, expresión de sus *ideas* y sus *realizaciones*.

¹⁰ Manzano Polío, W. La gestión de la innovación como herramienta para la competitividad. P. 32

En los últimos años han sido diferentes los enfoques que se han propuesto para conocer en profundidad la cultura corporativa o empresarial. Peters y Waterman (45) destacan que la cultura constituye una dimensión empresarial similar a la estrategia, las capacidades internas o el estilo de dirección, que conforman factores clave de la competitividad. Para estos autores, las conductas y las reacciones llevadas a cabo ante determinados acontecimientos por parte del grupo humano de la organización permiten evaluar la capacidad de adaptación y la eficacia interna de la empresa.

Por su parte, Santos (46) sugiere el *Retcambio*, denominación que emplea para referirse al *"reto a las obvias realidades, hacia la obtención de resultados dramáticos, a través de una transformación en los escenarios intrapersonal, interpersonal, gerencial y organizacional. Es una ruptura con las prácticas tradicionales del sentido común, para obtener el menos común de los resultados... un milagro"*.

En las entidades que como el Instituto Nacional de Deporte, Educación Física y Recreación, tienen salidas en las prestaciones de servicios, ese reto está latente en un *continuum* que impone la dinámica, cada vez más exigente del desarrollo y solo en la medida en que se enfoque la cultura organizacional hacia los elementos singulares que aportan valor a sus procesos, alcanzarán las transformaciones necesarias para la sostenibilidad, explicitada ésta, en la manifestación participativa de sus servicios, así como los impactos en el sector social que los recibe, lo cual resulta un referente cualitativo para el control y evaluación de los desempeños, pues resulta pertinente reconocer que la cultura no son solo las ideas acerca del cómo hacer las cosas, sino también, las realizaciones que las explicitan en la realidad objetiva.

Otro elemento esencial resulta la integración, clave en el desempeño colectivo de la organización, pues los resultados efectivos no se miden por la suma mayor de recursos, dígame humanos, materiales, financieros y tecnológicos, empleados para lograrlos, sino aquellos a los cuales se ha llegado mediante la mayor integración en la praxis de sus procesos, dirigiendo con ello los más efectivos esfuerzos hacia la dirección principal de los procesos.

Sehein (47) vincula la cultura empresarial a la existencia de un líder que representa un papel determinante en su implantación. Este autor se acerca a la temática de la innovación al considerar que la introducción de una nueva tecnología en la

organización implica un cambio cultural al que hay que acoplarse, por lo que al tener en cuenta los efectos desestabilizadores que producen las innovaciones, es necesario anticiparse a los acontecimientos e implantar en la empresa una cultura que predisponga al cambio a todos sus miembros. Consideración que a primera vista puede parecer superflua pero que, en opinión del autor tiene un peso importante en la toma de decisiones, en especial, de aquellas que definen cambios trascendentales en la organización para las cuales es preciso evitar riesgos e incertidumbre que por desconocimiento debilitan la organización o conllevan a posiciones defensivas en su relación con el orden externo.

De tal manera que puede interpretarse la *cultura organizacional*, como el conjunto de *valores* y *normas* de convivencia que caracterizan la identidad y la actitud de la entidad. Será, por tanto, la responsable de introducir, de forma continua los nuevos comportamientos que se deriven de los cambios estructurales y estratégicos que se presenten porque es preciso comprender la cultura de la organización como un fenómeno impregnado de ideas, propias de la condición humana pero también como un fenómeno de creaciones materiales, concretas, como se comprende en Homero: "*cultura son las ideas y las realizaciones de los hombres*"¹¹ Cuando la importancia de estos cambios es de tal magnitud que cuestiona la propia realidad técnico-económica de la organización, es preciso adoptar nuevos modelos de conducta que configuren lo que puede denominarse *cultura innovadora*. Esta cultura se caracteriza por ser especialmente sensible al impacto que pueden producir las innovaciones en la organización y puede definirse como una forma de actuación que es capaz de desarrollar y establecer valores y actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la entidad, aunque ello implique, de forma clara, una ruptura con lo tradicional. Con el objetivo de que la cultura innovadora llegue a ser una realidad, es necesario que confluyan un conjunto de actitudes específicas:

- Que la alta dirección asuma riesgos.
- Que participen todos los miembros de la organización.
- Que se incentive la creatividad.
- Que se comparta la responsabilidad.

¹¹ Fuentes González, Homero C. Conferencia en curso del programa de doctorado de la Universidad de Oriente.

Las organizaciones, para que sean competentes en su encargo, deben aprovechar al máximo la creatividad de sus recursos humanos. Según Peters (48), *“aprender continuamente, proponer cosas nuevas, disfrutar con lo que uno hace profesionalmente, son los nuevos imperativos que caracterizan a los patrones de competitividad vigentes en la época actual”*.

Por último, resulta decisivo que el individuo o grupo multidisciplinario, por muy vinculado y comprometido que se encuentre con el proyecto de innovación, no asuma solo la totalidad de la responsabilidad asociada al desarrollo de una nueva iniciativa. Es imprescindible que tanto la dirección de la organización, como las personas pertenecientes al equipo multifuncional, encargado de llevar a cabo el proyecto de innovación, compartan la responsabilidad del mismo.

De acuerdo con Drucker (49), *“las innovaciones tecnológicas surgen de la explotación de una serie de campos que pueden representar oportunidades para la empresa”*. De una forma genérica, estos campos están caracterizados por los siguientes hechos:

- Las innovaciones tecnológicas frecuentemente alcanzan objetivos que no se pensaron en un principio o que se consideraron secundarios. Por tanto, los promotores de una tecnología avanzada deben adoptar una estrategia de exploración de nuevas aplicaciones con una mentalidad abierta hacia nuevos usos.
- La preparación, la experiencia en el trabajo y las aficiones constituyen una fuente de ideas para la introducción de innovaciones en el mercado.
- El entorno ofrece numerosas oportunidades de innovación. Los cambios en la estructura del mercado pueden ser una buena fuente de ideas, en particular cuando éstos son bruscos y frecuentes. Por su parte, los cambios en los mercados de compra y venta también orientan la investigación empresarial, como lo demuestra que el incremento de los costes de adquisición de los equipos productivos induce a las empresas a posponer decisiones importantes de inversión y a aumentar el esfuerzo investigador orientado a la expansión de la producción para extender el ciclo de vida del equipo productivo, así como que una fuerte expansión de la demanda incita a la construcción de nuevas plantas en mayor medida que a realizar

investigaciones de tipo expansión del producto. Factores del entorno económico, como un incremento del tipo de interés, incentivan los esfuerzos de investigación hacia la reducción del ciclo de producción.

- La demografía es una fuente de ideas como consecuencia de que la identificación de los cambios operados en el tamaño de la población, la edad de los ciudadanos y sus características relativas a empleo, nivel educativo y nivel de renta, orientan sobre la evolución del comportamiento del consumidor y las necesidades del mercado en un futuro próximo.
- Los conocimientos constituyen una fuente de ideas para la innovación. Estas ideas surgen de una variedad de fuentes, que van desde la teoría científica a la pura experiencia práctica.
- El progreso tecnológico genera conocimientos que, en parte, llegan al dominio público a través de ferias, revistas profesionales, congresos, archivo de patentes y, en especial, a través de los canales que proporcionan las conocidas autopistas de la información.

Porter (50) plantea que la *cadena de valor* resulta una *estrategia tecnológica* valiosa para la organización e instrumento importante a la hora del diagnóstico estratégico, que al fragmentarse, permite definir cuáles son aquellos elementos que le aportan mayor valor al proceso estudiado y en consecuencia, buscar en todos esos pequeños elementos, los rasgos distintivos de la entidad como factor determinante en la ventaja competitiva.

El autor cree oportuno reconocer que en el término “*ventaja competitiva*”, lo “competitivo” está más en línea con la concepción de *aptitud* e *idoneidad* que con la de *rivalidad*, ya que como servicio social, el encargo del organismo deportivo cubano está más orientado hacia el perfeccionamiento en las aptitudes y actitudes de sus recursos humanos.

La cultura organizacional debe estar consolidada hasta el último obrero o trabajador, del cual se pueda apropiar la organización de su *know how* a favor de la entidad, haciendo de su estancia en ella, una alta motivación y sentido de pertenencia. Cada trabajador que se traslade de la organización o institución, se lleva una parte del conocimiento de ella y el reemplazo del mismo requiere de tiempo y recursos.

Concepto de innovación

Es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo en las prácticas internas de la organización.

Tipología de la innovación

1. Según su originalidad:

- *Innovaciones básicas o radicales:* aquellas que constituyen un cambio histórico en la manera de hacer las cosas, generalmente se basan en nuevos conocimientos científicos o de ingeniería; mediante ellas surgen productos, servicios, procesos de producción, de distribución o gerenciales, totalmente nuevos y cualitativamente distintos a otros anteriores.
- *Innovaciones incrementales o de mejoría:* Aquellas que producen mejorías en las tecnologías existentes pero sin alterar sus características fundamentales. Mejoran tecnologías con posterioridad a su surgimiento como una innovación básica.

II.- Según su Aplicación:

- *Innovación de producto:* Se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso que se destina.
- *Innovación de proceso:* es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos.
- *Innovación organizacional:* es la introducción de un nuevo método organizativo en la práctica, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa.
- *Innovación de mercadotecnia:* es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento y su promoción.

Las innovaciones organizacionales tienen como objetivo mejorar los resultados de una empresa a partir de la reducción de los costos de administración, derivado de los estudios de organización del trabajo y reducir los costos de los suministros.

¿Qué distingue una Innovación Organizacional de otros cambios organizativos en la empresa?

La introducción de un método organizativo que no haya sido utilizado antes por la empresa y que resulta de decisiones estratégicas tomadas por la Dirección.

¿Cómo distinguir las innovaciones de procesos de las innovaciones organizacionales?

Un punto de partida para distinguir las innovaciones de procesos (IP) de las Organizativas (IO) lo constituye la naturaleza de la actividad.

Las IP se refieren a la introducción de un nuevo equipo, de nuevos programas informáticos o nuevas técnicas, mientras que las IO se refieren a las personas y a la organización del trabajo.

Proceso de innovación: es la integración de conocimientos nuevos y de otros existentes para crear nuevos o mejorados productos, procesos, sistemas o servicios.

La capacidad innovativa: consiste en las posibilidades técnicas, financieras, organizativas y gerenciales de su potencial humano y productivo para la generación, transferencia, asimilación, adaptación e introducción en la práctica social de nuevas tecnologías, de manera competitiva.

Cambio tecnológico: es la introducción de nuevas tecnologías en la organización que pueden estar, tanto en el orden de equipamiento tecnológico (tecnologías duras) como en el orden de la dirección organizativa, los softwares u otras ideas (tecnologías blandas)

La información en el cambio tecnológico

La información tiene un carácter instrumental, no finalista, y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa o entidad, institución, organización, debido a que no puede ser considerada como un mero soporte de las actividades de la misma, sino de sus principales recursos o activos. La Información tiene tres características:

1. Puede ser utilizada inmediatamente.
2. No se gasta con el uso.
3. Sus trozos pueden ser combinados para generar más información.

Preguntas necesarias:

1. ¿Está el personal, verdaderamente motivado al uso de los recursos tecnológicos?
2. ¿En los procedimientos de Gestión y Dirección se incluyen los sistemas informáticos?
3. ¿Es confiable la información que brindan los distintos subsistemas informáticos?
4. ¿Las decisiones se basan en la información que se obtiene de las operaciones de la entidad?
5. ¿Sé dónde y cómo conseguir la información que necesito?
6. ¿Se está gestionando bien el conocimiento en mi departamento?
7. ¿Ha contribuido el uso de las comunicaciones digitales en el ahorro de recursos: papel, tintas, tiempo de entrega de documentos, desplazamientos de los colaboradores entre departamentos, etc.?
8. ¿De qué forma puedo ampliar los servicios que presto aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías para la innovación?

Herramientas de información para el cambio tecnológico

- Diagnóstico y diseño de sistemas de información
- Búsqueda de información especializada
- Reforzamiento del capital estructural y funcional
- Gestión del conocimiento
- Benchmarking
- Intranet corporativos
- Cuadros de mando de la información
- Implementación del componente de información y comunicación del Control Interno

Socialización de la información del conocimiento

La información interna debe convertirse en un recurso que favorezca la competitividad, a partir de los procesos de dirección, innovación y generación de conocimientos.

Según Barreiro ¹² *“Es necesario elaborar un sistema estructurado de análisis de la información que permita, de manera rápida, ordenar las necesidades de información interna para la Toma de Decisiones, en función de la realización de Programas para la Gestión Tecnológica”.*

Esto conlleva a la apreciación necesaria de que el requerimiento tecnológico para la informatización hacia los procesos de la entidad, constituya una premisa imprescindible.

Deducciones lógicas sobre la gestión e innovación

- No se puede concebir un proceso de Dirección sin los procesos de Gestión que les son inherentes.
- La Gestión de Dirección debe concebirse desde los enunciados fundamentales de la estrategia (Fortalezas-Oportunidades; Debilidades-Amenazas) que caracterizan a la organización.
- Para la formulación de la estrategia se requiere, de antemano, el diseño de un proceso constructivo de Gestión, el solo hecho de definir la DAFO no resuelve el planteamiento estratégico, es necesario que los procesos de gestión se planifiquen, organicen y controlen en función de la adecuación interna (F-D) para el intercambio efectivo con el entorno relacional (O-A) de la entidad.
- Por otra parte, la estrategia como nivel de dirección, suele ser tan abstracta que su control resulta ser más abstracto todavía y sería muy iluso creer que se tiene el Control de algo cuando sus definiciones no cuentan con un soporte concreto, entonces, si como muchos autores sostienen, el Control es una de las funciones principales de Dirección, ¿pudiéramos obviar el control y afirmar entonces que contamos con una dirección adecuada?

¹² Barreiro Noa, A. Taller metodológico “Los procesos de gestión e innovación en las instituciones presupuestadas”.

- Los constructos para la planificación estratégica deben ser elaborados desde la realidad operativa de la organización, lo cual no niega la posibilidad de la adecuación (benchmarking) pero incluso el hecho mismo de la adecuación es, de antemano, un proceso constructivo a partir de una experiencia o concreción anterior.

No es objetivo creer que el talento deportivo está esperando al doblar de la esquina más cercana, depositado allí como por arte de magia, a donde se va y se recoge, listo ya para incorporarse al alto rendimiento. Los talentos deportivos, como quedó claro en los epígrafes anteriores, reúnen determinadas cualidades que son expresiones de un orden superior pero solo se comprueban en la explicitación de las cualidades que se les atribuye para el deporte, las que responden a un proceso formativo que debe ser gestionado. Mas el proceso de detección-selección y formación de talentos, es aún más complejo, entrafia todo el entramado social en el cual se desenvuelve y se desarrolla, a partir de los constructos que va conformando junto al entrenador, el claustro docente, el colectivo estudiantil, su familia, y todos aquellos participantes activos de esta relación dialéctica, holística y compleja.

Es cierto que el potencial talento deportivo, reúne en sí ciertos atributos genéticos, tanto en lo psicológico como en la estructura antropométrica, pero este individuo no está ajeno a su entorno, como ser social relacionado con el medio, que surge de un entramado de relaciones sociales dadas allí y de una manera activa, interactuando con él.

Por pasivo que parezca un individuo en su manifestación inter-personal, diferente de los demás, es activo en su coexistencia social, no solo por la interacción reguladora del entorno, pues desde el propio acto de venir al mundo, entra ya como un ente relacionado, dependiente de una relación de pareja, de una familia y del ambiente social en el cual tienen lugar sus primeros contactos. Y en su desarrollo va transitando e intercambiando en diferentes espacios sociales, en un vínculo de entradas y salidas, constructoras de referentes para su conducta social.

Es a partir de estas premisas que debe diseñarse y concebirse el proceso de *detección-selección-preparación* de talentos para el deporte, desde una óptica biológica-psicológica-social, en la que se visualicen varias etapas:

- Social Formativa.
- Pre-selectiva.
- De Detección General.
- De Detección Específica.
- De Selección.
- De Formación Integral.
- De Elección.

Esto no quiere decir que existan barreras entre las etapas, más bien se complementan en un proceso constructivo, de formación integral del atleta para el alto rendimiento, mediante el cual transita desde la iniciación hasta los niveles de perfeccionamiento y desarrollo deportivo, en que se ponen a prueba los procesos transitados y la calidad profesional-praxiológica, ejercida sobre los mismos.

Conclusiones del Capítulo I

1. La avalancha categorial de los últimos años, ha envuelto el término “talento” en una serie de significados y expresiones comunes, estudiado desde diversas posiciones y ciencias aplicadas. La selección de talentos para el deporte, resulta un fenómeno social, cuya validación está condicionada por la explicitación de sus potencialidades.
2. La selección de talentos, por su complejidad como proceso social, requiere para su estudio un enfoque integral, holístico.
3. Prima entre los criterios para la identificación de talentos, el histórico-cultural que interrelaciona los factores genéticos y los socio-ambientales.
4. La Competitividad para el desarrollo del proceso de selección de talentos, se refleja en la capacidad para la innovación, apoyada en la tecnología y en la competencia para la gestión del conocimiento científico para el desarrollo de dicho proceso.

CAPÍTULO II. MODELO ORGANIZACIONAL PARA LA SELECCIÓN DE TALENTOS EN EL JUDO

La estructura organizativa del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, que en adelante aludiremos por sus siglas INDER, cuenta con cuatro niveles: nacional; provincial; municipal y de base o Escuela Comunitaria Deportiva.

Estructuralmente, la dirección provincial de deportes cuenta con cinco Unidades Funcionales de Actividad: *Sub-dirección deportiva; Sub-dirección de cultura física; Sub-dirección de docencia; Sub-dirección de economía y Sub-dirección general.*

La Sub-dirección deportiva cuenta, a su vez, con tres departamentos: *Alto Rendimiento; Programación Deportiva y Medicina del Deporte.* La Sub-dirección de cultura física cuenta con cuatro departamentos: *Educación Física para Adultos; Educación Física Escolar; Deporte para Discapacitados y Recreación.*

Como Áreas de Resultado Clave tiene definidas: *Superación Técnico Profesional; Ciencia-Tecnología-Medio Ambiente; Gestión y Dirección; Informatización; Gestión de los Recursos Humanos; Gestión Económica y Aseguramiento Técnico Material.*

El INDER, como sistema organizativo, cuenta con una apropiada instrumentación de sus procesos y una estrategia renovada en cada ciclo olímpico. Desde el nivel central se instruyen los Programas Estratégicos, en los que se orientan las políticas a desarrollar y se aportan, además, los Objetivos, Criterios de Medida, Indicadores de desempeño y los elementos de Control, con todo lo cual se desarrollan los procesos del sistema.

Un elemento clave resulta el proceso de negociación inter-programas que garantiza la intervención integral, sistémica, tanto para las Entradas como para las Salidas estratégicas del sistema. A partir de aquí se ordena el entramado funcional de la institución deportiva en el territorio.

La entidad deportiva, para el cumplimiento de su encargo social presenta tres salidas estratégicas: *Actividad Deportiva; Educación Física y Recreación.*

Estas salidas se sustentan en los distintos programas estratégicos y sus orientaciones metodológicas específicas.

Actividad Deportiva

- **Programas:**

- Formación integral del atleta de alto rendimiento.
- Deporte social.
- Medicina deportiva.
- Sistema competitivo.
- Informática del deporte.
- Atención a atletas retirados.

Educación Física (a esta salida se le refiere como Cultura Física y contiene también la Recreación)

- **Programas:**

- Deporte participativo en la comunidad y promoción de salud.
- Educación física y deporte participativo escolar.
- Deporte para discapacitado.
- Recreación física.

2.1- Diagnóstico sobre estado actual del proceso de selección de talentos en el Judo

En el judo se presentan determinadas limitaciones y carencias que contribuyen al retroceso en sus resultados históricos, entre las que se destacan:

1. El descenso en las áreas destinadas a las prácticas del judo como deporte.
2. Pobre promoción en las escuelas.
3. La falta de divulgación de este deporte en el territorio.
4. La inestabilidad en el funcionamiento de la comisión provincial.
5. Limitada gestión.
6. Carencias en la capacitación especializada.

Esta problemática que se da en la provincia con el proceso de selección de talentos para el judo se manifiesta también en varios deportes y constituye, de igual manera, una necesidad nacional, señalada en la *caracterización de la reserva deportiva cubana* (51) que se refleja en la estrategia nacional para los próximos ciclos olímpicos (2009-2012 y 2013-2016).

Potencial escolar-deportivo de la provincia

En la provincia existen 556 escuelas primarias, con una matrícula total de 70 037 alumnos, de ellos en 5to grado (9-10 años), 11 078 y en 6to grado (11-12), 12 347, para un total, entre ambos grados, de 23 425 alumnos.

Para la atención a esta matrícula, la enseñanza primaria cuenta con 613 profesores de educación física, de los cuales solo 11 están capacitados para la enseñanza del judo.

Cuadro 1 Matrícula deportiva del judo en la base (ECD)

GRUPOS CLASE (CURSO 2008-2009)									T O T A L
CAT. 9-10			CAT. 11-12			OTRAS CAT.			
H	V	T	H	V	T	H	V	T	
88	93	181	49	46	95	96	142	238	514

Fuente: Elaboración propia

Dedicadas a la práctica sistemática del judo, hay en la provincia, un total de 7 áreas especiales en la base, con una matrícula total de 514 atletas, 181 en la categoría 9-10, de ellos, 88 son hembras y 93 varones. En la categoría 11-12 participan 95, de ellos, 49 hembras y 46 varones, mientras que 238 se encuentran en otros grupos, de ellos 96 del sexo femenino y 142 del masculino. (Tabla No.1)

En la categoría 9-10, los 181 alumnos-atletas de judo representan el 1.63 % de la matrícula escolar para esa edad en la provincia (11 078), mientras que en la categoría 11-12, los 95 alumnos-atletas representan el 0.76 de la matrícula escolar

(12 347), lo cual es ilustrativo de un bajo índice, comparado con otros deportes de combate, como el boxeo, la lucha y el Taekwondo, cuya media rebasa el 2,6 %.

En la evaluación de la actual reserva para el ingreso a la EIDE, que parte de las potencialidades de esta matrícula en la base, solo reúnen los requisitos exigidos por el Alto Rendimiento, un total de 48, equivalente al 17,4 % con respecto a dicha matrícula y de un 0,2 % con respecto a la matrícula escolar del territorio en las edades que comprende la etapa selectiva, es decir, 23425, que resulta de la sumatoria de las categorías 9-10, con 11078 y 11-12, con 12347.

Cuadro 2 Matrícula deportiva del judo en la EIDE

GRUPOS CLASE (CURSO 2008-2009)		
FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
19	18	37

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3 Fuerza técnica-profesional

POTENCIAL TÉCNICO-PROFESIONAL				
ÁREA DE EDUCACIÓN FÍSICA	ESCUELA COMUNITARIA	EIDE	ESPA	TOTAL
11	21	5	1	39

Fuente: Elaboración propia

Competencias laboral-investigativa y profesional de la fuerza técnica

Según las encuestas y entrevistas realizadas, las condiciones para el desarrollo del proceso de selección de talentos para el judo, no responde a las necesidades del territorio, ya que ésta depende, según el autor, de tres condiciones fundamentales: la estrategia diseñada para el proceso; las competencias de sus recursos humanos y la capacidad táctico-operativa de la organización deportiva. De las competencias para el desarrollo del proceso, quedan evidenciadas sus limitaciones y carencias en el presente epígrafe.

Cuadro 4 Resultados de las encuestas

ESPECIALISTAS ENCUESTADOS									
Educación Física		Área Deportiva		EIDE		ESPA		METODÓLOGOS	
total	%	total	%	total	%	total	%	total	%
7	63,6	13	61,9	3	60	1	100	8	50

Fuente: Elaboración propia

Resultados de las encuestas

(Ver en anexo 4 la encuesta).

Para evaluar el nivel aproximado de conocimiento de los recursos humanos vinculados al proceso de selección de talentos para el judo en la provincia, se encuestó una muestra de 32 personas, de las que siete se desempeñan en áreas de educación física, y tienen dominio del judo como deporte, cifra representativa del 63,6 por ciento del total; 13 en áreas especiales de judo de escuelas comunitarias deportivas para el 61,9 por ciento; tres en la EIDE para el 60 por ciento, uno en la ESPA que representa el 100 por ciento y 8 metodólogos, para el 50 por ciento.

Para un total que promedia el 59,2 por ciento de la fuerza técnica con que dispone la provincia para el desarrollo del judo.

La encuesta se estructuró en tres preguntas: la primera relacionada con los perfiles de exigencia para el judo, la segunda, con la necesidad de conocer los escenarios sociales en que se desarrollan los potenciales talentos para el judo, y la tercera, con las necesidades competitivas profesionales y de gestión de la entidad deportiva. Cada pregunta tuvo un valor de diez puntos, con una escala evaluativo entre los valores siguientes:

- De 8 a 10 puntos = Bien
- De 5 a 7 puntos = Regular
- Menos de 5 puntos = Mal

La primera pregunta aportó los siguientes resultados:

- Evaluados de Bien: 12
Por ciento: 37,5
- Evaluados de Regular: 15
Por ciento: 46,8
- Evaluados de Mal: 5
Por ciento: 15,7

Aunque el menor por ciento está reflejado en los evaluados de mal, pudiera parecer que los resultados no son tan negativos, pero resulta que los evaluados de bien tampoco son mayoría de la muestra y ello es más significativo cuando la sumatoria de los evaluados de regular y los de mal, promedian el 62,5 por ciento, casi el doble de los evaluados de bien.

Se le suma a este resultado, las limitaciones en la fuerza técnica de que dispone la provincia que no cubre las necesidades en los distintos niveles de actuación.

La segunda pregunta no dista significativamente de la primera, comportándose de la siguiente manera:

- Evaluados de Bien: 11
Por ciento: 34,3
- Evaluados de Regular: 13
Por ciento: 40,7
- Evaluados de mal: 8
Por ciento: 25

En esta pregunta, se elevan casi a un 10 por ciento los evaluados de mal, lo cual pudo estar afectado por un menor margen en las respuestas, aunque ello no justifica el resultado negativo que por demás se significa más cuando se integra a los evaluados de regular, llegando, entre ambos, a un 65,7 por ciento, un 3,2 por ciento más que en la pregunta anterior.

La tercera pregunta aporta resultados algo más alentadores que las anteriores, como puede observarse a continuación:

- Evaluados de Bien: 16
Por ciento: 50
- Evaluados de Regular: 11
Por ciento: 34
- Evaluados de mal: 5
Por ciento: 16

Aún cuando esta es la pregunta mejor respondida, el estado comparativo entre los evaluados de bien y la resultante de las categorías de regular + mal, no favorece a los primeros, manteniendo un equilibrio de 50-50 por ciento que al promediarlo entre las tres preguntas y expresarlo en cálculo porcentual, mantiene un valor negativo de 59,4-40,6, con un margen de 18,8 por ciento

Resultados de las entrevistas

(Ver anexo 5)

Para el conocimiento de los espacios temporales no precisados por los registros historiográficos del judo en la provincia, se auxilió la investigación en ocho especialistas con más de 20 años de experiencia en el judo, entre los que se encuentran cuatro fundadores de este deporte en el territorio. Con igual propósito participaron en la dinámica de trabajo al respecto, dos periodistas acreditados de la prensa deportiva y cinco historiadores deportivos.

Como resultado se validó la fecha aproximada de los inicios del judo en Las Tunas, así como los lugares empleados para la práctica del mismo. Así se reconoció, además, que:

- La práctica del judo se comenzó en la provincia después del triunfo de la revolución.
- El judo en Las Tunas se inició en forma de exhibiciones demostrativas que no fueron más allá de una práctica limitada y carente de organización.
- La selección de talentos para el judo comienza a organizarse a partir de la división político-administrativa del país en el año 1976.

50

Para arribar a una opinión concertada, acerca de las tendencias actuales del proceso de selección de talentos, se entrevistó a varias especialistas vinculados a las particularidades internacionales más actualizadas en el judo de la provincia, entre los que figuran atletas con experiencias en el equipo nacional, como el caso de Yordanis Arencibia¹³, el comisionado provincial de judo en Las Tunas, los entrenadores principales en la EIDE y la ESPA, jueces y árbitros, con experiencias nacionales e internacionales en este deporte. Otro elemento valorado con estos especialistas fue el de la consistencia actual del proceso de selección de talentos y las perspectivas del modelo organizacional que al respecto se presenta en la investigación.

A partir de estas valoraciones se alcanzaron, como resultados principales:

1. Las Tunas fue una provincia con tradiciones y resultados competitivos en el judo.
2. Existen en el territorio potencialidades culturales para el desarrollo de este deporte que no se promueven en la comunidad.
3. Las limitaciones en la calidad de la matrícula del judo en los centros de educación deportiva está dada por la falta de gestión, que se ve afectada por el distanciamiento que se viene produciendo en los últimos ocho años en la capacidad de sus recursos humanos para enfrentar el proceso de selección de talentos para el judo en Las Tunas.
4. El modelo que propone la presente investigación ofrece perspectivas interesantes desde el punto de vista organizativo y de gestión a favor del proceso de selección de talentos para el judo, especialmente por el enfoque integral sobre el cual se posiciona.

La consulta a especialistas se empleó también para el análisis, desde la perspectiva organizacional, del proceso de selección de talentos para el judo, así como la valoración pertinente acerca de la innovación tecnológica y el proceso de gestión en el nivel táctico operativo de la institución deportiva, entrevistando para ello a varios profesionales destacados de la dirección y gestión, entre los que se destacan dos Máster en Ciencias y un Dr.C. del Centro Universitario; un Máster y un Dr.C del Departamento de Dirección de la Universidad de Ciencias Pedagógicas”Pepito Tey”; un Dr.C. del Centro de Información y Gestión Tecnológica del CITMA y un Máster en

¹³ Arencibia Verdecia, Y. Multimedallista mundial y olímpico de judo, miembro del equipo nacional cubano.

Ciencias, Jefe de Departamento de Dirección y Gestión de la Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente del INDER.

Como resultado fundamental se dedujo, en esta consulta a los especialistas vinculados a la dirección y gestión:

- Que la institución deportiva tiene potencialidades para perfeccionar el proceso de selección de talentos para el judo, a partir de la implementación del modelo organizacional de la presente investigación.

Para lo cual se sugiere:

1. Fortalecer la estructura táctico-operativa en que se desarrolla el proceso de gestión.
2. Potenciar mecanismos dirigidos al desarrollo de las competencias de los recursos que se desempeñan en los procesos asociados a la selección de talentos.
3. Fortalecer la informatización de los procesos, con vistas a la aplicación dinámica de los avances científico-tecnológicos en lo concerniente al proceso de selección de talentos.

Resultados del control nacional del Alto Rendimiento del INDER a la provincia en el 2008.

Logros:

- El ascendente trabajo que se realiza por la mejora de calidad de la matrícula en función de las cifras directivas asignadas.
- Cumple con las cifras de promoción a las escuelas nacionales.
- Alcanza el 3er lugar nacional en la evaluación de los objetivos pedagógicos en la categoría escolar.

No obstante, los resultados que requiere el proceso de selección presentan dificultades, lo cual también señaló el control nacional como

Deficiencias:

- Aunque se aprecian avances se debe perfeccionar el sistema de trabajo metodológico a nivel de escuela comunitaria (fundamentalmente en el proceso de análisis, discusión y aprobación de los planes de enseñanza, temas metodológicos y visitas a clases).

- La integración y funcionamiento de las comisiones de ingreso en los diferentes niveles de actuación pedagógica, aún presenta insuficiencias.

2.2- Indicaciones del nivel estratégico para el desarrollo del proceso de selección de talentos

La estrategia para el deporte de alto rendimiento, diseñada por el nivel central de la institución deportiva cubana para el curso 2008-2009, al caracterizar los posibles escenarios y manifestaciones del deporte en el ámbito internacional, refiere algunas expresiones significativas que requieren una evaluación oportuna, sabia y permanente, con vistas a la formación de la reserva deportiva para los próximos ciclos olímpicos, asociadas unas a categorías tales como: *calidad, eficiencia, innovación tecnológica*, cuyos sustentos contienen y dependen de un factor común: la *gestión*, que infiere, según el autor de este trabajo, la capacidad para movilizar los recursos tecnológicos y operativos en función del desarrollo de los procesos que garantizan las actividades de sus salidas estratégicas, lo cual depende, cualitativamente, de las formas organizativas establecidas para el desarrollo de dichos procesos, así como, de la competencia laboral de sus recursos encargados. Otras expresiones significativas se asocian a la amenaza mercantilista de los escenarios competitivos en que se explicitan las habilidades de los atletas participantes, frente a la cual el único antídoto resulta, la fortaleza conductual del atleta, cuya formación, en opinión del autor de la investigación, se define en la educación desde los escenarios *socio-familiar y socio-cultural-institucional*, fundamento que conduce a la orientación formativa integral del deportista.

Sobre la comisión de ingreso a los centros de educación deportiva.

El papel de este ente operativo, según las orientaciones del nivel nacional, está en el orden del control para el ingreso a los centros de educación deportiva, cuyo accionar se limita al chequeo del procedimiento establecido para el mismo, la entrega pedagógica a inicio de curso y un sistema de evaluación durante éste para determinar la permanencia del alumno en el centro, a partir de indicadores de calidad que no están estructurados desde el nivel de área deportiva. Por lo cual, esta comisión no está diseñada para el proceso de selección y formación de talentos, sino para el control de la calidad del mismo al momento del ingreso a los centros de

educación deportiva, a pesar de que no existe ningún ente gestor supeditado a tal control, ni existe, en la metodología establecida para la comisión, la explicación pertinente para garantizar la calidad de la matrícula específica del deporte, confiando los supuestos indicadores de calidad, a los entrenadores, cuya preparación se mueve más en el orden empírico.

Las Indicaciones del presidente del INDER para el curso 2008-2009, reflejan un principio que ha constituido y debe continuar siendo el eslabón básico en el proceso de captación, atención y selección para la formación de las reservas deportivas: *“la valoración constante de las aptitudes deportivas, los rendimientos docentes y la educación integral en todo el sistema de enseñanza nacional. Los profesores de educación física y los de deportes, tienen que evaluar a todos los niños del sistema nacional de educación física.”* (52)

Se reconoce en el mismo documento que la escuela comunitaria como el primer eslabón en el proceso de selección de talentos para el deporte y se reafirma que el deporte, por su organización en equipo, la disciplina que exige, la motivación, el esfuerzo y el sacrificio sostenido que requiere, la comunicación que logra, el humanismo que lo inspira y las expectativas sociales que crea, es un campo de la formación de valores que contribuye a la identidad nacional y a su difusión en el mundo, es un medio fundamental del desarrollo físico y de las esferas intelectual, volitiva y afectiva de la personalidad, de la formación de valores y de la conducta ciudadana..

Dicho elemento radica en el compromiso social de la entidad deportiva en los escenarios en que interviene, no ya desde el encargo específico del profesor del área deportiva, de la dirección de alto rendimiento en los distintos niveles, de la entrega pedagógica de la matrícula ni de la comisión de ingreso a los centros de educación deportiva, sino, desde la integración de los programas de la organización que se desarrollan en estos escenarios, en función de potenciar la cultura y la realización vocacional hacia el deporte, lo cual requiere de conocimiento, tanto del componente pedagógico, propio de la actividad desarrollada a partir de los programas del deporte, la educación física y la recreación; como del componente de gestión necesario para el desarrollo eficaz de los procesos.

Está clara la posición política y filosófica del estado, así como el encargo que la entidad del deporte y la cultura física asume en la provincia. De igual manera se

infiere, de las indicaciones del presidente del Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación, al declarar a la institución deportiva como un organismo docente, el carácter pedagógico de la educación deportiva cubana que está presente en el principal sub-sistema de la formación de atletas para el alto rendimiento y su nivel de base, la escuela comunitaria, donde se origina el proceso de detección y selección de talentos para el deporte.

La selección de talentos resulta un fenómeno social que, como proceso, está condicionado por las políticas gubernamentales y sus estructuras jurídicas, cuya manifestación refleja el posicionamiento ético-social, desde las concepciones *filosóficas, epistemológicas, pedagógicas y educativas*, asumidas por el gobierno.

No obstante, el autor es del criterio que tales categorías requieren un redimensionamiento epistemológico en el ámbito del proceso en el cual se ocupa la investigación, puesto que *máximo acceso* presupone, desde lo etimológico, la *entrada o camino que conduce a un punto*, concepto tangible con el principio básico del kodokan: *enseñar el camino*. Pero, ¿de qué camino se trata?, ¿qué dirección es la que identifica el camino?, ¿cuál es el punto hasta el que llega el camino?

Tanto en el judo como en el deporte socialista cubano, en general, este *acceso*, si de camino se trata, no es otro que aquel en que *entran todos*, sin más status que el de pertenecer a la especie humana; la *dirección* está dada en la formación de una conducta orientada hacia estilos de vida sanos, la inclusión participativa en el desarrollo de una cultura general, integrada a los procesos sociales, donde se cultiva el talento deportivo, no como un fin, sino como consecuencia de la educación en el *camino* y de la propia cultura que deviene del intercambio social humanista y los preceptos ético-morales que sustentan el deporte como un derecho de todos y no como actividad exclusivista, reservada para las minorías privilegiadas por condiciones ajenas a la virtud. Y el punto al cual aspira llegar es la *excelencia* deportiva, partiendo de esos preceptos filosóficos que dignifican la virtud a través de la cultura en la sociedad.

Sin embargo, para alcanzar este paradigma que sustenta la definición de Volkov y Filin, referente al proceso de selección de talentos y que asume la entidad deportiva en su encargo social; requiere de estructuras más dinámicas y operativas, con capacidad para la gestión y la innovación de sus procesos específicos y de su organización en general.

Como línea política definitoria, en este sentido, el 8 de septiembre del 1960, Fidel expresaba: *“Los buenos atletas deben salir de las clases trabajadoras, los buenos atletas deben salir de las clases humildes del pueblo, porque son capaces de sacrificarse; de ser constantes, de ser tenaces, de tener todo el entusiasmo y todo el interés que se requiere para ir a una competencia y triunfar”* (53)

2.3- Aproximación al modelo organizacional para el proceso de selección de talento

Para llegar al modelo, el autor entendió necesario efectuar una aproximación a partir de cuatro *regularidades* necesarias que intervienen en el proceso-objeto de estudio: *la formación socio-cultural sobre el judo; la formación del profesional; formación de la reserva deportiva y conformación de la matrícula*, cuyos componentes quedan explicados a continuación:

- *Formación socio-cultural sobre el judo*

PROCESOS COMPONENTES

- Promoción y divulgación
- Participación Popular
- Formación vocacional deportiva

CONFIGURACIONES GENERALES

- Organización
- Control
- Gestión

META: *Dimensión conocimiento del judo como deporte.*

- *Formación del profesional*

PROCESOS COMPONENTES

- Preparación Laboral
- Preparación profesional
- Preparación investigativa

CONFIGURACIONES GENERALES

- Organización
- Control

- Gestión
META: Competencia para la gestión

- *Formación de la reserva deportiva*

PROCESOS COMPONENTES

- Reserva deportiva
- Detección de talentos
- Selección de talentos

CONFIGURACIONES GENERALES

- Cultura deportiva
- Actitud hacia el deporte
- Competencia para la gestión

META: Selección de talentos

- *Conformación de la matrícula deportiva*

PROCESOS COMPONENTES

- Selección de talentos
- Competencia para la gestión
- Actitud hacia el deporte

META: Calidad de la matrícula

ESLABONES FUNDAMENTALES:

- Cultura deportiva
- Competencia para la gestión
- Calidad de la matrícula

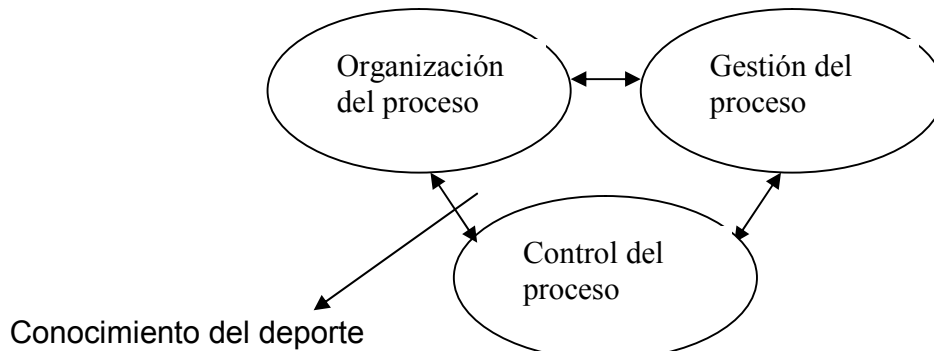
La estructura de relaciones que se establece entre las configuraciones, de las cuales se van conformando estas regularidades y eslabones fundamentales, es la que le imprime al modelo la dinámica que el autor precisó, con la intención de alcanzar el conocimiento del objeto estudiado lo más cercano posible a la realidad, para con ello establecer una mejor correspondencia entre ella y la investigación, partiendo de *lo esencial complejo* que está contenido en cada proceso (configuración, según el caso) para llegar a *lo holístico concreto*, que en la realidad objetiva resulta el proceso de

““

selección de talento, en toda su dimensión e integraciones complejas que se dan en un todo y que en la idea subjetiva está planteada en el modelo.

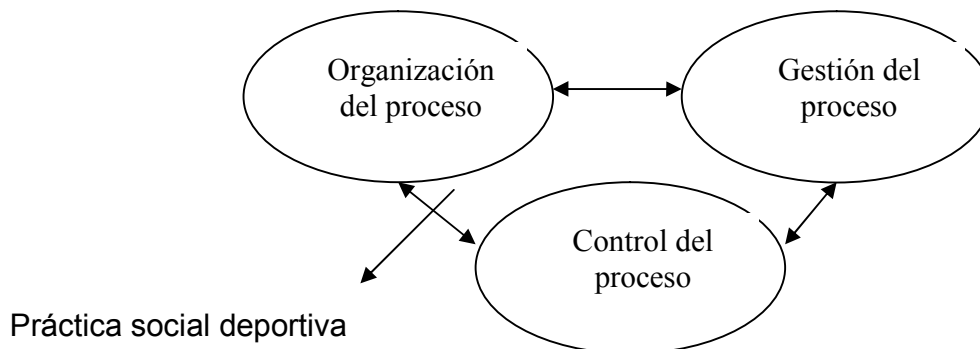
1. Formación socio-cultural sobre el deporte, con énfasis en el Judo

Figura 4 Promoción y divulgación



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Participación Popular



Fuente: Elaboración propia

La formación socio-cultural sobre el deporte, específicamente el judo, es la *regularidad* que garantiza la promoción en los escenarios socio-institucional y socio-familiar-comunitario en que se desarrolla el proceso de selección de talentos. Desde el primero se explicita en las alianzas estratégicas, a nivel de institución, con los medios de difusión masiva y demás instituciones que disponen de espacios activos en la comunidad, lo que garantiza proyectar las políticas y el encargo específico de la institución hacia el deporte objeto de la investigación, cuyo desarrollo, dado por la *estructura de relaciones* que propone el modelo. Está orientado hacia tres dimensiones representativas de la regularidad: *Conocimiento del deporte*; *Actitud hacia el deporte* y

Práctica social deportiva, de cuya interrelación surge la cultura deportiva como primer eslabón.

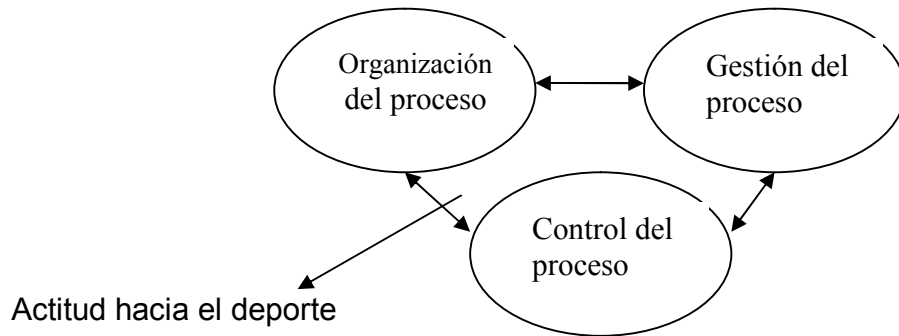
La cultura deportiva, desarrollada desde la ética social-socialista, es la que garantiza el *máximo acceso* a la práctica deportiva, *la posibilidad*, como también lo manejan Hernández Corvo¹⁴ y Héctor Noa, participativa, inclusiva y constructora que encuentra su desenvolvimiento, no solo en las ideas, proyecciones y enunciados, sino en las realizaciones concretas en la realidad, una cultura real y palpable que debe visualizarse en la praxis cotidiana, tanto de las relaciones externas de la organización, en los escenarios social-institucional y socio-familiar-comunitario, como en el *orden interno*, en el que se manifiesta también una cultura organizacional, propia de lo laboral-praxiológico y que se complementa con lo ético-profesional de sus actores internos, posicionados sobre la base del conocimiento conciente y de la competitividad para gestionar las transformaciones necesarias en los procesos que integran la estructura de relaciones.

Esta competitividad funcional-operativa para la gestión, se visualiza en el modelo como el grupo de gestión tecnológica, que está presente, tanto en la estructura municipal como en la provincial, coincidiendo en la práctica con la misma denominación del grupo provincial, aprobado por la institución deportiva en el territorio, a partir de la propuesta de innovación tecnológica, presentada por el autor para el desarrollo de los procesos de la organización. Este grupo funciona en el nivel táctico-operativo, en el cual se desarrolla la gestión como proceso, estrechamente relacionado con los de organización y control.

La reserva deportiva es la configuración de orden superior, resultante de las relaciones entre la *cultura deportiva*, *la competencia para la gestión* y *la actitud hacia el deporte*. De ella se nutre el proceso de *detección-selección de talentos*, hasta llegar a la *conformación de la matrícula*. En el modelo está presente desde el control de la matrícula que ejerce el alto rendimiento competitivo, vinculado al grupo de gestión tecnológica. Este control de la matrícula viene de la base, en la formación integral del atleta de alto rendimiento, desde el propio escenario socio-familiar-comunitario en que se desarrolla el alumno-atleta con perspectivas para el judo competitivo y en que se manifiesta en su condición biológica-sicológica-social.

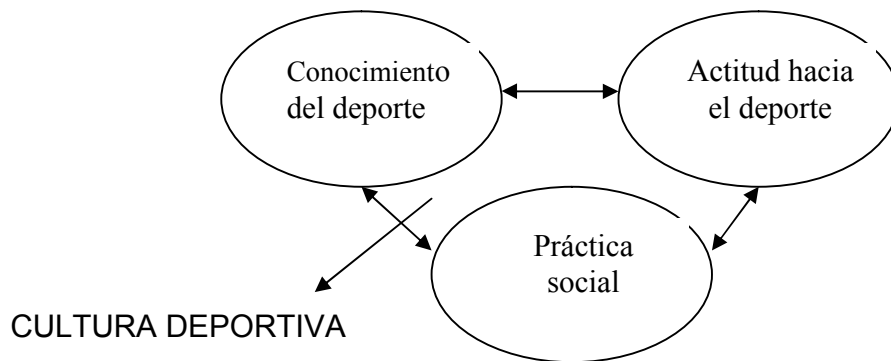
¹⁴ Hernández Corvo, R. TALENTOS DEPORTIVOS. P. 15

Figura 6 Formación vocacional deportiva



Fuente: Elaboración propia

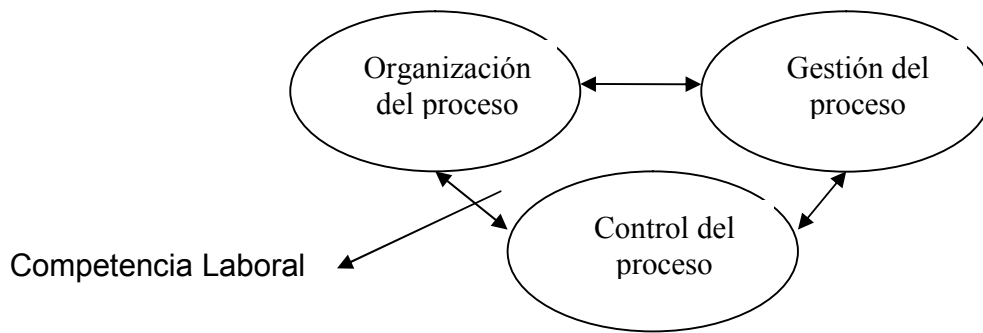
Figura 7 Cultura deportiva (eslabón I)



Fuente: Elaboración propia

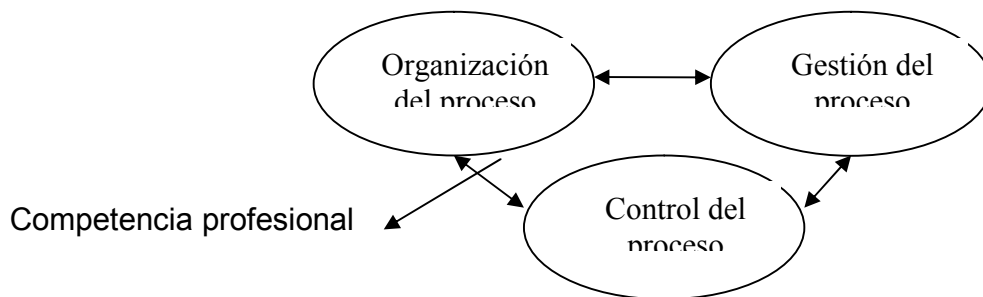
2. Formación del profesional

Figura 8 Preparación Laboral



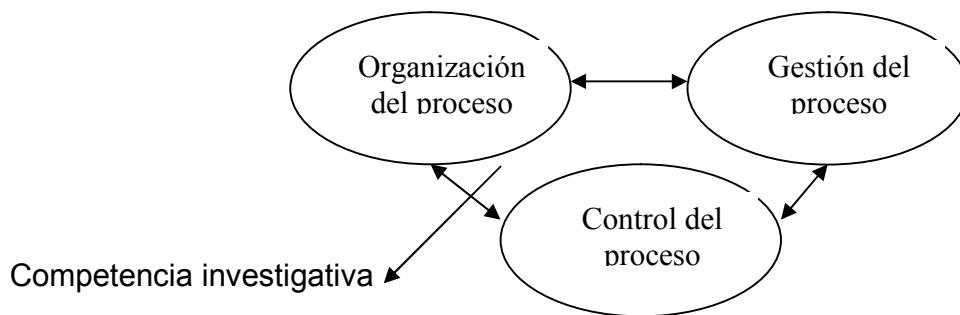
Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Preparación profesional



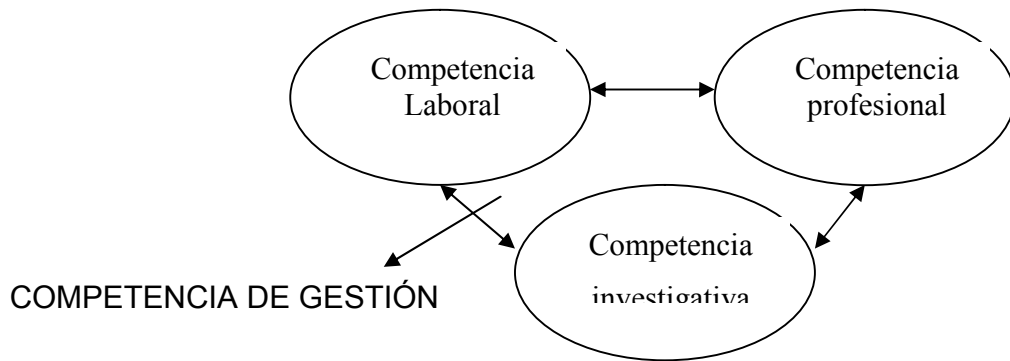
Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Preparación investigativa



Fuente: Elaboración propia

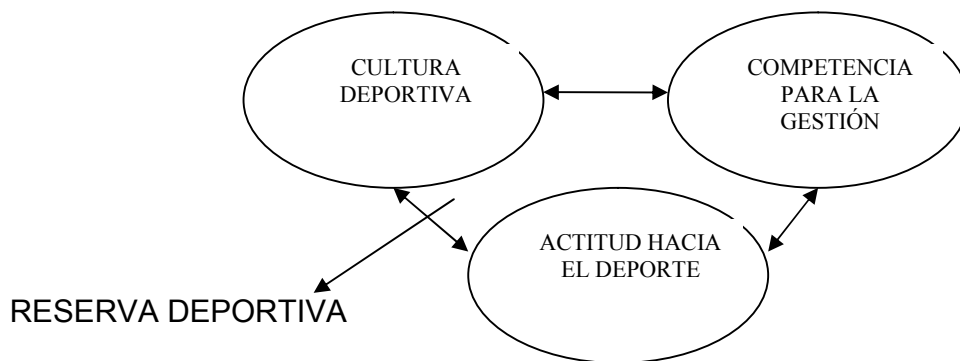
Figura 11 Competencia de gestión (eslabón II)



Fuente: Elaboración propia

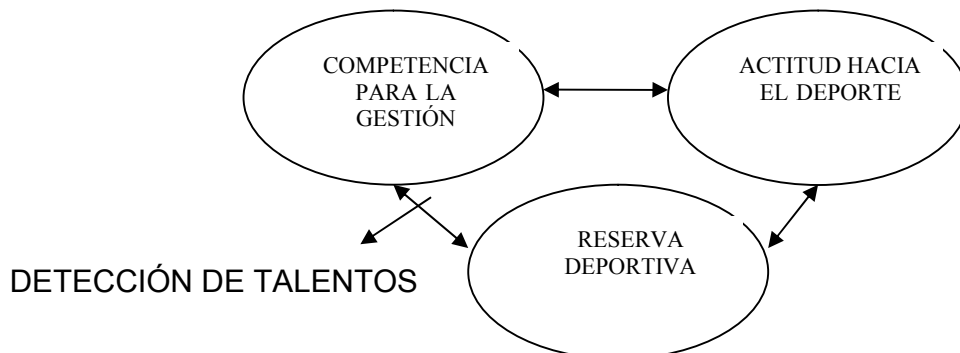
3. Formación de la reserva deportiva

Figura 12 Reserva deportiva



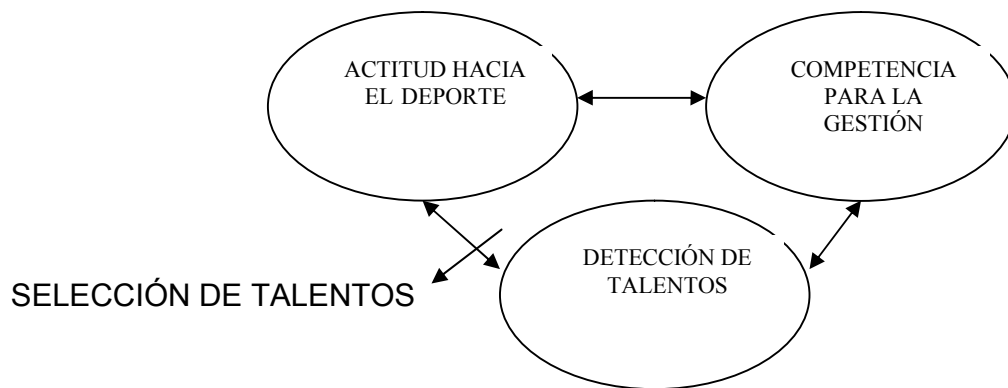
Fuente: Elaboración propia

Figura 13 DETECCIÓN DE TALENTOS



Fuente: Elaboración propia

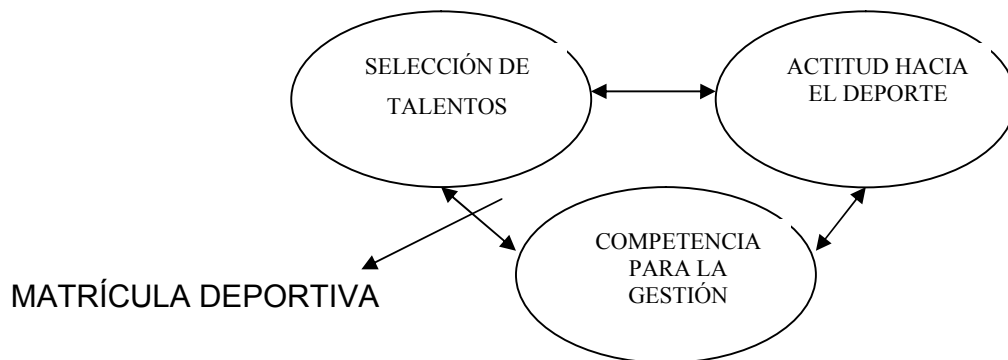
Figura 14 SELECCIÓN DE TALENTOS



Fuente: Elaboración propia

4. Conformación de la matrícula deportiva

Figura 15 MATRÍCULA DEPORTIVA



Fuente: Elaboración propia

2.5. Metodología para la implementación del modelo

La propuesta organizativa para el proceso de selección de atletas para el judo, consiste en un modelo de *entrada* ←————→ *salida*, inmerso, desde el *orden externo*, en los *escenarios socio-cultural-institucional* y *socio-familiar-comunitario*, en el que se dan las relaciones externas de la institución deportiva en la provincia, que parte, en el *escenario socio-cultural –institucional*, de las acciones de promoción deportiva, la cual se visualiza, en lo concreto real, en el departamento de relaciones y propaganda de la institución, en alianza con los medios de difusión masiva en el territorio y otras entidades socio-culturales. En el *escenario socio-familiar* se establecen las relaciones externas que están en el espacio o entorno en que se desarrollan las actividades interpersonales y sociales directa del alumno(a) con potencialidades para el deporte. Aquí el objetivo fundamental es formativo, desde las acciones de la actividad deportiva y el vínculo activo con la familia, la escuela y el barrio, teniendo en cuenta las particularidades bio-sico-social de los niños y niñas detectados con *aptitudes* para el judo.

En el *orden interno*, se visualiza la entrada al sistema, desde el área de educación física escolar y el área especial deportiva, vinculadas directamente al accionar de la Escuela Comunitaria Deportiva, transitando por la Escuela de Iniciación Deportiva, hasta la ESPA.

El sistema modelado está estructurado en cuatro secciones lineales que conforman columnas coincidentes con los cuatro momentos importantes del proceso de selección asumidos por el autor: *la formación vocacional* (cultura social deportiva); *detección para el deporte* (iniciación deportiva); *selección-elección de talentos* (matrícula escolar EIDE-ESPA) y *formación-promoción deportiva*, así mismo, en paralelo, el modelo define dos áreas (A y B) que cortan las columnas, visualizando ocho cuadrantes que contienen la trayectoria y transformación del proceso en lo horizontal y lo vertical.

De igual manera, el tránsito del proceso modelado, va siendo transformado, en el orden interno, por la influencia de las estructuras coincidentes con las cuatro secciones de influencia, desde lo administrativo-metodológico y desde lo formativo socio-familiar del proceso, sujeto.

El autor señaló tres configuraciones: *organización-gestión y control* que van a estar presentes en las principales dimensiones con la intención de establecer una analogía,

próxima al objeto-proceso de la realidad estudiada, específicamente en los procesos de Formación socio-cultural hacia el judo; la Formación vocacional deportiva y la Formación del profesional, que ya quedaron explicados en el epígrafe anterior.

Sección I

Contiene, desde lo administrativo, el sistema de relación con el entorno institucional, para las alianzas, en lo fundamental, en la promoción y divulgación del judo como deporte y como actividad social. Como deporte, desde las acciones en el área de deporte comunitaria, estableciendo el vínculo directo con los medios de difusión masiva (alianzas) y las actividades de promoción del encargo social (competencias, exhibiciones, demostraciones).

Organización de las actividades, acciones, procesos: A cargo de la escuela comunitaria, en alianza con el área de educación física escolar, con predominio de actividades propias del deporte.

Gestión: en esta sección se integra a la propia de la escuela comunitaria.

Control: de igual manera que la gestión, por su nivel elemental de operatividad, se integra a la propia de la escuela comunitaria, con protagonismo del profesor del deporte.

Desde lo formativo y socio-familiar, lo más importante resulta la instrumentación elemental del deporte en la escuela y la labor sico-pedagógica y social en el contexto familiar-comunitario, a partir del diagnóstico personalizado.

Organización de las actividades, acciones, procesos: en este espacio la organización es la elemental en la cual se desarrollan las actividades de la educación física y otras del deporte participativo en la comunidad.

Gestión: de nivel elemental, consistente, en esencia, en la búsqueda de la información básica del deporte, tanto en lo teórico como en lo práctico, vinculando a los alumnos a las actividades de promoción del judo.

Control: fundamental al cumplimiento de las actividades organizadas con la escuela en función de la formación vocacional deportiva.

Sección II

En esta sección se desarrolla el proceso de detección de talentos, en la *estructura administrativa* se incorpora un instrumento nuevo: el grupo de gestión tecnológica, que constituye el aporte fundamental del autor. Este grupo está a cargo de la búsqueda de información, tanto en lo científico-tecnológico como en lo metodológico del proceso. En

el ambiente formativo socio-familiar se destaca el trabajo de formación integral del deportista que en esta sección tiene una función más operativa y dirigida hacia los constructos formativos de los atletas detectados, así como la entrega pedagógica, que en opinión del autor debe integrarse desde este mismo espacio.

Organización de las actividades, acciones, procesos: aquí la organización es más compleja, pues los alumnos y alumnas detectados pasan a formar parte de la matrícula deportiva del área comunitaria, por lo que el componente formativo de la actividad física, pasa a formar parte de la atención pedagógica-formativa del área de deporte. Por lo tanto, la organización responde las complejidades formativas del sistema educativo.

Gestión: de igual manera, en la dirección del proceso surgen incorporaciones cualitativas que están dadas por el propio contenido deportivo-educativo de las áreas deportivas. La gestión pasa a ser más operativa y dinámica para garantizar eficacia y pertinencia en los desempeños individuales y colectivos de la entidad. El objetivo fundamental debe orientarse hacia la garantía de calidad del proceso de la entrega pedagógica. Estas condiciones son las que justifican la necesidad del grupo operativo para la gestión tecnológica.

Control: este control debe centrarse en el cumplimiento *eficiente* de todo lo procedimental en la praxis y sus pertinencias para el desarrollo eficaz de la preparación-formación, evaluación y entrega pedagógica de la matrícula a la Escuela de Iniciación Deportiva.

Sección III

En esta sección el comportamiento es idéntico al de la sección anterior, con la diferencia de que en aquella el tránsito ocurre de la fase de *detección* a la de *selección deportiva*, mientras que en esta ocurre entre las fases

Selección-elección

Un elemento importante a tener en cuenta en este espacio es el de los cambios psicológicos y morfofuncionales que ocurren en el niño-niña adolescentes que conlleva al fortalecimiento de la gestión en función del conocimiento para la competencia laboral, profesional y operativa de los recursos humanos de la entidad deportiva. Otro elemento radica en que este tránsito se da dentro del propio sistema de educación deportiva, lo cual favorece la adaptación al cambio que se da entre la escuela de iniciación y la de perfeccionamiento.

Organización de las actividades, acciones, procesos: en este espacio modelado, la organización trabaja más cerca del sistema de control, de forma tal que contribuyan, directamente, al buen desarrollo del proceso de formación integral, que aún cuando se manifiesta en el espacio formativo, el sustento metodológico y funcional-operativo se encuentra en la estructura de gestión, encargada de garantizar los aseguramientos del proceso. Dentro de las actividades fundamentales no debe faltar la de carácter formativo-vocacional hacia la profesión laboral, haciendo énfasis en la carrera de cultura física, cuyo perfil se garantiza con la base que han alcanzado los atletas en este nivel.

Gestión: a partir de lo expresado en la configuración Organización, se deduce el objetivo fundamental de la gestión: la garantía tecnológica, metodológica y de dirección de los procesos.

Control: para el control, configuración cuya cualidad radica en velar la marcha adecuada, dentro de los márgenes permisibles, de los procesos, es importante que la continuidad del proceso formativo se mantenga con control, teniendo en cuenta que el ciclo que se concreta en este espacio, tiene salida hacia la promoción al más alto nivel del alto rendimiento deportivo, lo cual requiere que la estabilidad y fortaleza actitudinal del atleta, esté preparada para asumir el reto.

Sección IV

En esta sección lo más relevante resulta la *promoción* a los centros de alto rendimiento nacional, por lo que todo el esfuerzo debe estar dirigido a garantizar que la *selección* que hagan estos centros sea lo más representativa posible, lo cual es reflejo de calidad en los procesos y especialmente en la matrícula.

Organización de las actividades, acciones, procesos: fundamentalmente en el acento técnico-metodológico, educativo y de formación vocacional.

Gestión: al contenido de las secciones II y III que en esta se mantienen, se les agrega lo concerniente a la formación vocacional laboral.

Control: se mantiene el sistema de control de las secciones II y III.

Conclusiones del Capítulo 2

- El modelo propuesto concibe un enfoque más integrador que las formas organizativas existentes en la actualidad para el desarrollo de proceso de selección de talentos.
- La estructura de gestión incorporada al proceso estudiado le otorga a la organización deportivo una dinámica funcional-operativa que se aproxima más a las pertinencias praxiológicas para el proceso de selección de talentos para el judo.

CONCLUSIONES

1. La condición de talento responde a la valoración integral que considera *potencialidades*, desde el enfoque biológico, psicológico y social, *posibilidades*, desde el *máximo acceso* a la práctica del deporte y *condiciones*, desde la formación sico-pedagógica y la influencia de los ambientes socio-familiar e institucional; apreciación coherente con los postulados filosóficos, históricos y epistemológicos del judo como deporte y como actividad socializadora, así como del encargo social del sistema deportivo cubano.
2. Las disposiciones de la institución deportiva cubana, en lo referente a la selección de talentos, aún cuando están claras desde lo estratégico, no se comprenden en toda su dimensión, ni son del dominio pleno de sus recursos humanos encargados de implementarla en el nivel táctico- operativo.
3. La celeridad con que evolucionan los sucesos y acontecimientos en el ámbito de las ciencias, la tecnología y la sociedad, en los que no está exento el deporte y cuya expresión se visualiza en las tecnologías de la información y automatización de los procesos en pos del conocimiento y del desarrollo de esta actividad, exigen estructuras organizativas más dinámicas y capaces de enfrentar los retos y exigencias del presente y del futuro, a partir de la gestión y de la competitividad.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar talleres metodológicos y otras acciones, planes y programas de superación, desde la base y hasta los distintos niveles de organización, acerca del enfoque integral en el proceso de selección de talentos, en los que la consideración bio-sico-social del alumno(a) juegue un papel primordial.
2. Aplicar la gestión de dirección a los procesos del sistema deportivo, especialmente a los que forman parte de la selección y formación de atletas para el alto rendimiento.
3. Adecuar, perfeccionar y generalizar la presente propuesta de modelo organizativo para el proceso de selección deportiva en otros deportes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Allison, K. (2005) "Secrets from the Innovation Room: How to Create High-Voltage Ideas That Make Money, Win Business, and Outwit the Competition". United States: McGraw – Hill.
2. Becalí Garrido, Antonio E. (2006). El Judo y su historia. Editorial Deporte. Ciudad Habana. Cuba.
3. Brotóns Piqueres, José Manuel. (2006) Propuesta de un nuevo modelo de gestión integral para federaciones deportivas. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 92 – Enero de 2006. Consultado el 6 de abril del 2009.
4. Cañizares Hernández, Marta (2008). La psicología en la actividad física. Editorial Deporte. Ciudad Habana. Cuba.
5. Castro Díaz-Balart, Fidel y Mercedes Delgado. (2000). Tendencias modernas de la Dirección: Soportes esenciales del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica en la industria cubana. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica. Ciudad Habana.
6. Castro Díaz-Balart, Fidel (2001) Ciencia, innovación y futuro. Ediciones Especiales, Instituto Cubano del Libro.
7. Cohen Grinvald, Rubén (2002) Fútbol: detección y desarrollo del talento deportivo. (Argentina - España).
8. Colectivo de autores (2008). Indicaciones del presidente del INDER para el curso 2008/2009.

9. Cortegaza, Luis. (2003) Capacidades y cualidades motoras. Revista Digital de Educación Física y Deportes: www.efdeportes.com Año 9. N° 62. 2003.
10. Domínguez García, María I., Colectivo de autores(Zailín Brito Lorenzo, Claudia Castilla García y Lourdes Fernández Recio. (2008) Las Políticas de Ciencia e Innovación Tecnológica y la Juventud. Editorial Ciencias Sociales. Ciudad Habana.
11. Drucker, P. F. (2002) *"The Discipline of Innovation"*. Harvard Business School Publishing.
12. Fernández, C. (2003) *"Conocimiento para innovar"*. Revista Sistema Madrid (Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica. <http://www.madrimasd.org/revista/revista18/tribuna/tribuna1.asp>
13. Flores Pérez, Abelardo. (2007). Historia del Judo en Cuba. Editorial Científico-Técnica. Ciudad Habana.
14. Fuentes González, Homero C. (2007). La Pedagogía y la Didáctica desde la Concepción Holística Configuracional. Universidad de Santiago de Cuba.
15. Gárciga Marrero, Rogelio J. (2006). "Formulación Estratégica", un enfoque para directivos. Ciudad Habana, Cuba.
16. Hernández Corvo, Roberto (2007). Talentos Deportivos. Editorial Deporte. Ciudad Habana.
17. Kolychkin Thomson, Andrés. (1988). Judo, Arte y Ciencia. Editorial Científico-Técnica. Ciudad Habana.
18. Leyva Infante, Renán. (2007). Presupuestos teóricos de la iniciación deportiva en el judo. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 12 - N° 111 - Agosto de 2007.

19. Martínez Llantada, Martha (2008) Identificación de talentos.
<http://www.monografía.com>. Consultado el 6 de abril de 2009.
20. Méndez Delgado, Elier y María del Carmen Loret Feijóo. (2003). Una vía para medir el desarrollo económico social en Cuba. Revista Economía y Desarrollo No. 2 / Vol. 133 / Jul.-Dic. / 2003.
21. Molina Secada, Nildee. (2006) Alternativas metodológicas para el perfeccionamiento de los procesos de la gestión de dirección en una Escuela Deportiva. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 92 – Enero de 2006.
22. Moraes, Agnaldo (2004) Atletismo seleção massiva, Congresso Sul Brasileiro Ciências do Esporte, outubro 2004.
23. Navarro Falgóns, Silvio (2007). La iniciación deportiva y la planificación del entrenamiento. Editorial Deportes. Ciudad Habana.
24. Noa Cuadro, Héctor (2007). Criterios para la selección de talentos en deportes de combate. <http://www.efdeportes.com/> Revista Digital - Buenos Aires - Año 11 - N° 104 - Enero de 2007.
25. Núñez Jover, Jorge (2007). La Ciencia y la Tecnociencia como Procesos sociales. Editorial Félix Varela. Ciudad Habana.
26. Pérez, Cándido y Ronaldo Veitía. (2003). El Judo femenino cubano. Editorial Científico-Técnica. Ciudad Habana.
27. Pila Hernández, Hermenegildo. (2004) Detección y Selección de Talentos para la Iniciación Deportiva. (<http://www.efdeportes.com/efd65/talento.htm> Revista Digital - Buenos Aires - Año 10 - N° 69 - Febrero del 2004.

28. Rodríguez P., J. (2004) "*Sobre creatividad e innovación*". Revista Sistema Madrid. Revista de Investigación en gestión de innovación y tecnológica.
<http://www.madrimasd.org/revista/revista23/ImasDred/red.asp>
29. Ronda Pupo, Guillermo Armando (2004). Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo.
30. Santos, J. A. (2005) "Retcambio Gerencial y Geoliderazgo."
<http://www.monografias.com/trabajos21/retcambio-gerencial/retcambio-gerencial.shtml>
31. Torres de Diego, Mario (2007). Fidel y el deporte. Editorial Deporte. Ciudad Habana. Cuba.

ANEXOS

Anexo 1

Caracterización del judo como deporte

El judo clasifica como un deporte de combate que por su versatilidad se manifiesta como deporte, como arte marcial y como forma de defensa personal. Su nombre proviene de la simbiosis de dos caracteres que entrelazan a dos países asiáticos, uno chino: **ju** que significa *suavidad* y el otro japonés: **do**, que significa *camino*; su significado entonces resulta: *el camino de la suavidad*.

Por este origen, la comprensión semántica del judo se hace compleja, dado que sus técnicas, reglamentación arbitral y otras denominaciones, se expresan en idioma japonés. Esto motivó, en algunas partes del mundo, que se utilizaran expresiones propias del país para interpretar el significado de la denominación japonesa. No obstante y como bien plantea Kolychkine, *“se puede considerar que las expresiones que reflejen ideas educacionales o nociones generales del judo, deben, para su mejor comprensión, ser traducidas al idioma nacional respectivo”*.

El judo es un deporte olímpico que tiene representatividad en todos los continentes y participación en todos los eventos regionales e internacionales. Su forma de participación es individual, practicado por ambos sexos en todas las categorías competitivas del Sistema Deportivo y en las divisiones olímpicas de 60, 66, 73, 81, 90, 100 y más de 100 Kg. para el masculino y en 48, 52, 57, 63, 70, 78 y más de 78 Kg. para el femenino. En los Campeonatos Mundiales a estas divisiones, en ambos sexos, se les anexa la división *libre*.

Su peculiaridad expresiva radica en la forma de sus movimientos de ataque y defensa, donde predominan las técnicas de estrangulamiento, agarre, desbalance, proyecciones, caídas, inmovilizaciones, y otras. El contacto que se establece entre los competidores es directo y el requerimiento fundamental, desde el punto de vista técnico, biomecánico y espacial, está dado por el mantenimiento del estado de equilibrio a partir de la capacidad del atleta-judoca para lograrlo.

El enfrentamiento competitivo es de corta duración (cinco minutos) pero, en dependencia de los participantes en la división específica en que se disputa el título, el judoca debe realizar varios combates, en ocasiones con poco tiempo de descanso entre uno y otro, teniendo en cuenta, además, que los combates pueden durar, en ocasiones hasta pocos

segundos cuando se produce una proyección efectiva, equivalente a *ippon*, lo cual le otorga la victoria al atleta que alcanza la proyección. A partir de estas premisas, el autor asume el criterio de Verjoshanski (1990)-Ranzola (1998) para plantear las principales exigencias que el judo le ofrece al judoca y a la judoca, en sus enfrentamientos durante los entrenamientos y competencias:

- Tipo de deporte: individual.
- Forma de interactuar: con contrario.
- Medio de ejecución de las técnicas: proyecciones desde arriba (*ashi-waza*) y estrangulaciones, inmovilizaciones desde abajo (*ne-waza*).
- Tipo de movimientos: acíclicos.
- Frecuencia de los movimientos en competencia: alta.
- Duración de los movimientos: segundos (3-5 seg en *ashi-waza*; más de 5 seg en *ne-waza*).
- Duración del evento: (5 minutos).
- Rangos de tiempos efectivos de trabajo: (2,5-3 seg)
- Duración de los descansos: (en dependencia de la duración entre uno y otro combate).
- Frecuencia de los descansos en el combate: (en dependencia de la cantidad de combates)
- Régimen de trabajo muscular: dinámico.
- Sistema energético predominante: potencia anaerobia-lactácida.
- Rangos de frecuencia cardiaca: 170-190 p/m.
- Descanso interencuentros: (en dependencia de los atletas participantes en la división).
- Rango de lactato: 7-10 mmol/litro.
- Por ciento de grasa permisible: de acuerdo a la división competitiva.
- Masa corporal activa: en dependencia de la división y etapa de entrenamiento.
- Composición corporal idónea: en dependencia de la división y etapa de entrenamiento.
- Tipo de reacciones motrices predominantes: complejas.
- Cualidades motrices predominantes: flexibilidad, rapidez y resistencia a la fuerza rápida.

A la instalación para la práctica del judo se le nombró *Dojo* que en japonés significa *lugar de estudio de un principio, aula.*”

El dojo debe reunir, como requerimientos:

- Que sea de fácil acceso para los alumnos.
- Que tenga cierta privacidad que facilite una mayor concentración para el estudio.
- Que reúna las normas de higiene y seguridad requeridas.
- Que tenga las dimensiones óptimas para el desenvolvimiento de las acciones técnicas.
- Que el decorado, la presentación y el ambiente del local, favorezcan el proceso de la enseñanza.
- Que los alumnos tengan condiciones para su aseo al concluir sus sesiones de entrenamiento.

La instalación deportiva para la práctica del judo, constituye un ambiente tanto para la instrucción como para la educación encaminada a la formación de ciudadanos con una conducta en forma de valores éticos-morales, lo cual reafirma el carácter pedagógico con que se concibió esta actividad desde sus inicios.

El área para la práctica, dentro de la instalación, debe ser un espacio acolchonado que configure un cuadrado de diez metros de lado, con una zona externa de seguridad de dos metros que bordea toda el área de competición. Debe tener la superficie uniforme, lisa y firme, de forma tal que garantice el desplazamiento del atleta.

También se utilizan las esteras tejidas en fibras de vegetales, denominadas *tatami*, con medidas de 90x1.80 cm., que se unen para abarcar las dimensiones requeridas u otras variantes asequibles.

La vestimenta del judoca, llamada *judogi*, está conformada por un pantalón, una chaqueta (kimono) con mangas, reforzados en la zona en que se cubren la rodilla y el codo respectivamente y la cinta que ajusta la chaqueta. El judo, como la mayoría de las artes marciales y algunos deportes de combate, se practica descalzo.

Los elementos básicos del judo son:

- Caídas.
- Posturas.
- Agarres.
- Desequilibrios.
- Desplazamientos.

La **técnica y la táctica** en el judo, como deporte, es sintetizada por Kolychkine: “*en el deporte puede considerarse la técnica como la forma de la acción y la táctica como la aplicación competitiva de dicha forma*”.

Partiendo de lo etimológico: **técnica**, se considera como: a)- el conjunto de procedimientos de un arte o ciencia; b) habilidad para usar esos procedimientos; y Como adjetivo significa: a) Lo propio de un arte, una ciencia, etc.; b) Persona versada en una ciencia o arte.

Por su parte, **táctica** se reconoce como: a) Conjunto de reglas a que se ajustan, en su ejecución, las operaciones militares; b) Habilidad para lograr un fin; y como **adjetivo**, se define como: *el que sabe de táctica*.

La táctica y la técnica, según criterio del autor del trabajo, son conceptos diferentes, el primero responde a la estrategia, explicitada en adecuaciones operativas para cumplir con ella, concretándola en el escenario competitivo, que requiere de un estudio de probabilidades comparativas, a partir de las potencialidades que se tienen para alcanzar el éxito frente al contrario, mientras que la técnica es el contenido procedimental de las acciones propias de la praxis específicas del deporte y que hace suyas el practicante con adecuaciones a su estructura psicológica y biomecánica, que en un nivel dado de habilidades y destrezas, configuran su estilo propio.

De tal manera que a partir de las habilidades técnicas que se tengan, entre otros varios elementos a tener en cuenta, se adopta o adecua la táctica más acertada para el triunfo o la derrota menos costosa. Los constructos del profesor y del atleta-judoca para la táctica en la preparación del deportista tienen definidas determinadas acciones de ataque y defensa que específicamente en el judo se manifiestan como:

Táctica ofensiva

- Ataque directo.
- Contra-ataque.
- Transformaciones.

Táctica defensiva

- Esquiva.
- Afrontamientos.

En cuanto a los términos y denominaciones empleadas en el judo, el autor del trabajo se auxilia en los que define el profesor Andrés Kolychkine Thomson en el glosario de su libro **Judo, Arte y Ciencia**, muy utilizado en los programas de entrenamiento deportivo y valioso referente para atletas y profesores estudiosos del judo:

- Randori: Práctica libre.
- Tachi-Waza : Judo Arriba
- Ne-Wuaza: Judo Abajo

En el Tachi –Waza se identifican 66 técnicas (de brazo, de hombro, de cadera y de pierna), mientras que en el Ne-Waza se identifican 37.

Anexo 2

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE DEPORTES LAS TUNAS

GRUPO PROVINCIAL DE GESTIÓN TECNOLÓGICA

Curso 2008/2009

I.-CONFORMACIÓN Y ESTRUCTURA.

N/O	NOMBRE	DESEMPEÑO EN EL GRUPO	ESPECIALIDAD	CENTRO LABORAL
1	Lic.Lázaro Enríquez González	Coordinador general	Dirección y Gestión de la C.F.	INDER PROV.
2	Dr.C. Alfredo Barreiro Noa.	Asesor principal.	Economía y Gestión Tecnológica	CIGET-CITMA
3	Dr.C. Bernardo Jeffer Morales	Miembro permanente.	Educación Física.	ISP"Pepeito Tey"
4	Dr.C. Julio Gómez Moldes	Miembro permanente.	Dirección	ISP"Pepeito Tey"
5	Ms.C Juana E. Fernández Soto	Miembro permanente.	Sicología del deporte.	FCF Las Tunas
6	Ms.C. Edesio Pérez Guerra	Miembro permanente.	Biomecánica y Alto Rendimiento.	FCF Las Tunas
7	Ms.C. Roel Guerra Leyva	Miembro permanente.	Alto Rendimiento	INDER PROV.
8	Ms.C. Adrián Méndez Leyva	Miembro permanente.	Alto Rendimiento	INDER PROV.
9	Ms.C Guillermo Montero Quezada	Miembro permanente.	Historia del deporte y redacción.	FCF Las Tunas
10	Ms.C Erélisis Morales Osorio	Miembro permanente.	Rehabilitación Física	INDER PROV.
18	Ms.C Alberto Cruz Oliver.	Miembro permanente.	Divulgación y redacción.	INDER PROV.
12	Lic.George Romero Drake	Miembro permanente.	Alto Rendimiento	INDER PROV.
13	Lic.Nolberto Guevara Martínez	Miembro permanente.	Colaboración y gestión.	INDER PROV.
14	Lic.Héctor Sánchez Pérez	Miembro permanente.	Comisionado de judo	INDER PROV.
15	Lic.Alejandro Martínez Hilmo	Miembro permanente.	Alto Rendimiento.	ESPA PROV.
16	Lic.Yulia López Hernández	Miembro permanente.	Traducción e información	INDER PROV.
17	Lic.Diznardo Saldívar Giró	Miembro permanente.	Relaciones y pro	
18	Lic. Eduardo López Ramos	Miembro permanente.	Informática.	
19	Lic. Rafael Rodríguez Ferreró	Miembro permanente.	Educación Física	

Created with

 **nitro**PDF[®] professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional

Created with

 **nitro**^{PDF} professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional

Anexo 3

Ciudad Habana, 13 de enero de 2009

A: Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL), Las Tunas

De: Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, INDER

Asunto: Aval del Proyecto: “Apoyo a la Promoción de Salud en la Comunidad a partir del Centro Provincial para la Gestión Tecnológica y del Conocimiento en la Educación Física, el Deporte y la Recreación”.

AVAL

Las salidas del Sistema de Cultura Física y Deportes de Cuba, constituyen servicios que se brindan a toda la población normal, así como también a la específica con características especiales de rendimiento físico y deportivo (Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica del INDER). Estos servicios están relacionados con actividades físicas (educación física escolar y de adultos, de recreación); y también de deporte para todos y de alto rendimiento o competición.

Estos servicios constituyen procesos tecnológicos, que a través de la ciencia y la innovación tecnológica se organizan mediante un conjunto estructurado de conocimientos (tecnología) fundamentalmente por la vía de metodologías, normas y procedimientos, programas y proyectos. Estos procesos tecnológicos para su perfeccionamiento y mejoramiento sustentable van sufriendo cambios con la incorporación y validación de nuevos conocimientos, que le van añadiendo valor agregado a estos servicios.

Justamente, los objetivos de este proyecto van dirigidos al perfeccionamiento de estos servicios que constituyen procesos tecnológicos, a través de la gestión tecnológica y del conocimiento en los recursos humanos del INDER en Las Tunas. Su impacto va dirigido a la promoción de salud, la calidad de vida, el mejoramiento de los hábitos saludables de vida, y el uso saludable, creativo y formativo de la población tunera, que constituyen prioridades en el encargo social y misión del Sistema de Cultura Física y Deporte cubano.

Contar con un Centro especializado para la Gestión Tecnológica y del Conocimiento en la Dirección Provincial de Deportes de Las Tunas, constituiría un factor clave para el éxito de estos importantes objetivos.

Agradeciendo de antemano su atención,

Fraternalmente,

*Carlos A. Rodríguez Alonso
Dirección Nacional de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente
INDER*

Anexo 4

Cuestionario de la encuesta realizada en la consulta a los especialistas

1. ¿Conoce usted las exigencias del judo como deporte?

Mencione tres de ellas.

2. ¿Cree usted que reviste alguna importancia la relación del entorno socio-familiar-comunitario en el proceso de selección de talentos para el judo?

Expresa tres elementos al respecto que crea importante.

3. Marque afirmativamente en los elementos que entienda pertinentes.

- Para seleccionar correctamente a un alumno con potencialidades para el deporte, basta con verlo desempeñarse en un juego o actividad deportiva.
- La aptitud no se mide en las relaciones del alumno en la comunidad ni en la familia porque las actitudes para el deporte solo se manifiestan en la práctica deportiva.
- La actitud hacia el deporte debe empezar en la EIDE que es donde se encuentran los especialistas del deporte.

La selección de talentos donde mejor se logra es en:

- En el área de Educación Física.
- En el área deportiva del barrio.
- En la EIDE.
- En la ESPA
- En los equipos nacionales

Anexo 5

Estimados atletas, profesores, técnicos y demás profesionales que participan en el desarrollo del judo como deporte en la provincia, como ustedes conocen, en los últimos meses se le ha estado dando propaganda por los medios de difusión masiva, a las limitaciones por las que atraviesa el judo en Las Tunas, así como de las perspectivas y el proyecto sobre los cuales trabaja la comisión provincial. Teniendo en cuenta lo que esto representa para el presente ciclo olímpico y especialmente para los dos próximos ciclos, deseamos de ustedes la cooperación para saber sus opiniones y criterios al respecto, al contestar las interrogantes que se sugieren

1. ¿Cuáles fueron los hitos más relevantes en la historia del judo en la provincia Las Tunas?
2. ¿Cómo se realizaba la selección de talentos para el judo en la provincia en las distintas etapas por las que ha transitado este deporte en el territorio?
3. ¿Cuál fue la etapa en que se alcanzó una mayor participación del judo en la comunidad tunera?
4. ¿En qué lugar del país tiene en estos momentos un mejor desarrollo este deporte? ¿A qué cree usted que se deban estos resultados?
5. ¿Por qué cree usted que en estos momentos el judo atraviesa por un mal momento? ¿Qué piensa que pudiera hacerse para rescatar la tradición del judo en la provincia?
6. ¿Conoce usted el modelo que en estos momentos se implementa en la provincia para perfeccionar el proceso de selección de talentos para el judo? ¿Cuál es su opinión al respecto?

ANTECEDENTES DEL MODELO

El *Modelo Organizacional* al cual llega esta investigación, forma parte de una *Propuesta Organizativa* general del sistema que antecedió a la presente, la cual sustenta la operatividad de la propuesta específica para el proceso de Selección de talentos en el judo, al contar con todo un respaldo tecnológico en el ámbito organizacional que fortalece cada área de actuación y que emplea, como *estrategia tecnológica*, la **cadena de valor**, adecuada a los procesos y al encargo social del INDER, permitiendo fragmentar el proceso de Selección y Formación de judocas para el Alto Rendimiento en la provincia Las Tunas, en elementos sobre los cuales pueda añadirse valor al proceso, de forma tal que finalmente quede como un modelo de formación de atletas, cualitativamente distintivo y más eficaz que los referentes tradicionales para la selección de talentos en la provincia y en el país, aunque el objetivo de la propuesta, más que una *ventaja competitiva* es una *ventaja por competencias* que tiende hacia términos de referencia y de generalización de experiencias.

La cadena de valor: una estrategia tecnológica para la eficiencia en las entidades del deporte.

El INDER es la entidad cuyo Encargo se concreta en sus 3 Salidas Estratégicas Esenciales: **la Actividad Deportiva; la Educación Física Escolar y para Adultos; y la Recreación Física**, que contienen, entre ellas, 18 Programas Estratégicos y 6 Objetivos no asociados a Programas, mediante los cuales abarca un entramado de servicios de la actividad física a todos los sectores de la población; desde una clase de educación física escolar o una sesión de gimnasia para personas de la 3ra edad, hasta un programa de actividades físicas de rehabilitación en variados grupos de salud o un espectáculo deportivo de alta competencia; escenario del talento y maestría deportiva de atletas y entrenadores. Entre estos Programas, 8 están asociados con Actividades Directas a los servicios del Encargo y 10 son de Actividades de Apoyo a las Actividades Directas.

Vista como una Institución prestadora de Servicios, en el ámbito antes señalado, constituye, como toda organización, empresa o entidad, un escenario en el que se concentran o deben desarrollarse diversas actividades interrelacionadas, en una sinergia

de eslabones en los que cada uno transmite determinado valor al servicio que llega al consumidor y que para una mejor interpretación hemos definido en:

1. Área Docente;
2. Área Metodológica;
3. Área de Programación Deportiva;
4. Área de Gestión Tecnológica;
5. Área de Control e Inspección;
6. Áreas para la práctica de actividades físico-deportivas y recreativas.
7. Áreas o instalaciones para el Espectáculo Deportivo;

Cada Proceso, a su vez, contiene durante su desarrollo, determinadas actividades y acciones que tienen sus particularidades, a través de las cuales se puede descomponer la estructura organizacional para identificar fuentes generadoras de valor a los servicios. En tal sentido se ha realizado un inventario en las Unidades Funcionales, buscando, en cada actividad discreta de los procesos, eliminar costos o sobrecostos innecesarios que carguen de valores ciegos o estériles a los servicios.

Aún cuando la entidad se ubica en el sector de los servicios, el Análisis de la Cadena de Valor, aportada por Porter, nos sirve de referencia para identificar en los procesos el comportamiento de los costos y en consecuencia plantear una estrategia tecnológica adecuada a la dirección de los procesos del sistema organizacional.

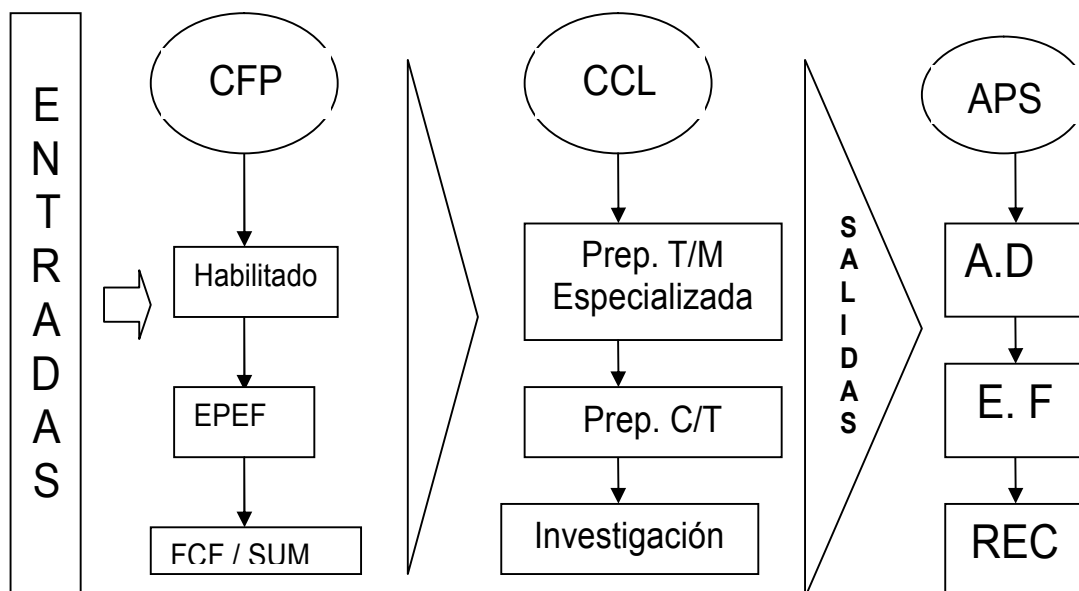
En la Dirección Provincial de Deporte de Las Tunas, centramos la atención en aquellos eslabones más interrelacionados dentro del sistema, como potenciales fuentes de diferenciación y de costos que pueden ser modificados, quedando así identificadas cinco secciones que constituyen elementos claves para el logro de la ventaja competitiva:

1. Formación del Profesional de la Cultura Física.
2. Formación Integral del Deportista de Alto Rendimiento.
3. Aseguramiento Técnico Material.
4. Gestión económica.
5. Gestión tecnológica.

Las Secciones Formación del Profesional y Formación del Atleta de Alto Rendimiento están asociadas, directamente, a los procesos de selección del atleta para el alto rendimiento, desde una dimensión constructiva, en la que a la primera se les confieren valores que aportan conocimiento profesional y habilidad operativa para la gestión del propio proceso y a la segunda se le transforma, desde los elementos primarios de potencialidades como atleta, hasta el atleta integralmente formado.

Por otra parte, las secciones de Aseguramiento Técnico Material, la Gestión Económica y la Gestión Tecnológica, garantizan los recursos materiales, financieros y tecnológicos pertinentes para el desarrollo eficaz de los procesos.

FORMACIÓN DEL PROFESIONAL.



ENTRADA:

A través de los Centros de Formación del Profesional (Formación de profesores habilitados; Escuela de Profesores de Educación Física; Facultad de Cultura Física con su red de sedes municipales), se nutren los Centros para el desempeño laboral del Sistema (Escuelas del Sistema Nacional de Educación; Escuelas Comunitarias Deportivas; Centros de Enseñanza Deportiva y otros), donde se perfeccionan y capacitan para la competencia laboral especializada.

SALIDA:

Llega a todos los sectores poblacionales, mediante las áreas de prestaciones de servicios de Educación Física; Cultura Física; Recreación Física y Actividades Deportivas.

CARACTERIZACIÓN:

CURSOS PARA PROFESORES HABILITADOS.

- ❖ Predomina la habilidad laboral. (habilidad operativa)
- ❖ La preparación es a corto plazo y su contenido es esencialmente metodológico.
- ❖ Se incorporan inmediatamente a la actividad laboral.

ESCUELA DE PROFESORES DE EDUCACIÓN FÍSICA.

- ❖ Predomina la habilidad laboral, aunque prepara para la investigación.
- ❖ La preparación es a mediano plazo, su contenido combina lo metodológico con lo profesional.
- ❖ La incorporación a la actividad laboral es a mediano plazo.

FACULTAD DE CULTURA FÍSICA Y SUM.

- ❖ Predomina la habilidad profesional.
- ❖ La preparación es a largo plazo y su contenido profundiza en lo metodológico-profesional e investigativo.
- ❖ Se incorpora a la actividad laboral a largo plazo.

El Sistema de Superación se orienta hacia tres dimensiones de competencia para los recursos humanos:

- 1. La competencia laboral-operativa.**
- 2. La competencia científico-tecnológica.**
- 3. La competencia profesional-investigativa.**

En tal sentido se coordinarán, con el área docente de la institución, las acciones pertinentes para alcanzar los objetivos y requerimientos necesarios para el desempeño eficaz del colectivo técnico encargado de los procesos que se desarrollan en esta dirección.

DEMANDA TECNOLÓGICA.

La demanda tecnológica está desglosada en 21 áreas de gestión, por una parte, para facilitar la identificación temática y por otra para dirigir y profundizar en la misma, de acuerdo con los requerimientos de especialización de su contenido.

Cada área de gestión, a su vez, debe tener definida con claridad la necesidad o grado de dificultad a vencer, así como la prioridad en las acciones de gestión, según como garantice avanzar en los escalones estructurados hacia las metas intermedias, a partir de los recursos disponibles y del nivel de movilidad que pueda lograrse en el ámbito táctico-operativo por cada acción ejecutada.

Así, quedan conformadas las siguientes áreas de gestión para los procesos que intervienen en las prestaciones de la entidad deportiva en el territorio:

- Área de gestión para el deporte de alto rendimiento y la detección-selección de talentos.
- Área de gestión para el deporte participativo en la comunidad.
- Área de gestión para la programación deportiva.
- Área de gestión para la informática del deporte.
- Área de gestión para la informática del deporte.
- Área de gestión para la educación física escolar.
- Área de gestión para la educación física para adultos.
- Área de gestión para la formación del profesional.
- Área de gestión económica.
- Área de gestión para el aseguramiento técnico-material.
- Área de gestión para la recreación física.
- Área de gestión para el deporte con discapacitados.
- Área de gestión para las relaciones públicas y propaganda.
- Área de gestión ambiental.
- Área de gestión de proyectos.
- Área de desarrollo tecnológico.

ASEGURAMIENTO TECNOLÓGICO.

La fuente principal para el aseguramiento tecnológico al trabajo del grupo de Gestión Tecnológica proviene de las perspectivas del Proyecto presentado a la carpeta de proyectos del MINVEC, el PDHL y la UNICEF, radicados en la provincia, especialmente, el proyecto:

1-Título: “Apoyo a la Promoción de Salud en la Comunidad a partir del Centro Provincial para la Gestión Tecnológica y del Conocimiento en la Educación Física, el Deporte y la Recreación”.

Líneas de acción: Apoyo a la cobertura, calidad y sostenibilidad de los servicios territoriales.

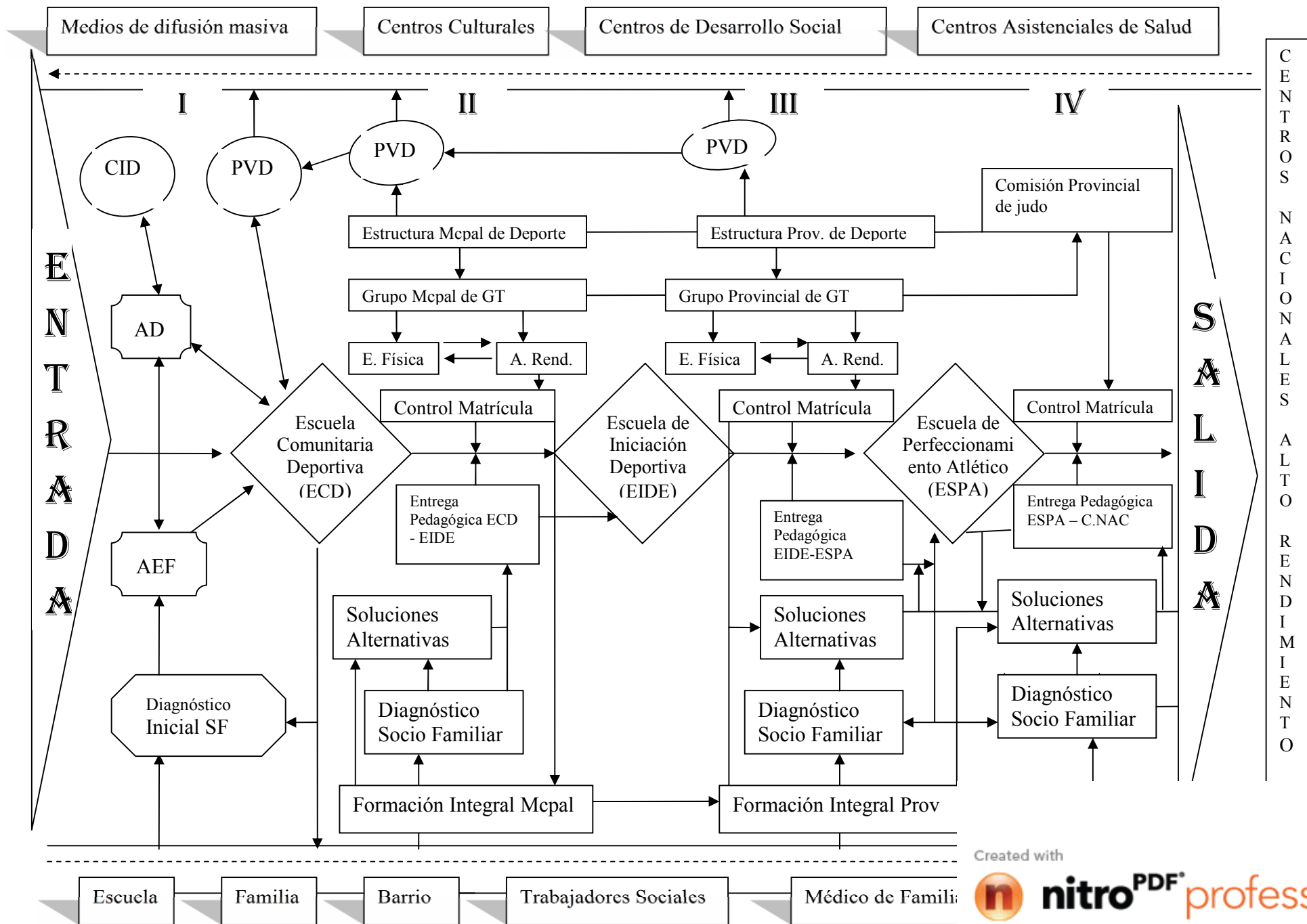
Área geográfica: los 8 municipios de la provincia Las Tunas.

Institución responsable de la ejecución: Dirección Provincial de Deportes.

Coordinador general: Lic. Lázaro Enríquez González.

Jefe de Programa de Dirección y Gestión.

ESCENARIO SOCIO CULTURAL E INSTITUCIONAL



Created with

nitroPDF professional

download the free trial online at nitropdf.com/professional