

Artículo original

Implementación de modelo para toma de decisiones en la dirección de alto rendimiento del INDER (Original)

Implementation of a model for decision making in the high performance management of INDER (Original)

Reinerio Jesús Fonseca Castillo. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. Cuba. [rfonsecastillo@gmail.com] .

Fernando Hernández Valdés. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana. Cuba. [fernanhv@gmail.com] .

Recibido: 25 de agosto de 2021 / **Aceptado:** 1 de diciembre de 2021

Resumen

En este artículo se aborda la implementación un modelo de Toma de Decisiones para la organización deportiva, ofreciendo una propuesta de valor enfocado a su objetivo esencial que es perfeccionar la toma de decisiones de los directivos que componen la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER. Se presenta el gráfico que facilita su comprensión, además se muestran los aspectos relevantes que sustentan la puesta en práctica de dicha propuesta, así como su valoración teórica y práctica a través del método de experto y el criterio de usuario. Se empleó el enfoque estratégico que es imprescindible como parte de cualquier modelo de toma de decisiones al crear y generar un ambiente adecuado, el mismo tiene una visión perspectiva y cambiante, se basa en las exigencias actuales, las transformaciones en la dirección y los cambios que se producen de manera constante en el ámbito del alto rendimiento deportivo mundial. El objetivo fue dirigido a lograr su implementación en el alto rendimiento del INDER.

Palabras clave: modelo; implementación; toma de decisiones; dimensiones.

Abstract

In this article the implementation a model is approached of taking of Decisions for the sport organization, offering a proposal of value focused to her essential objective that is to perfect the taking of the directive decisions that compose the National Address of High Yield of the Inder. The graph is presented that facilitates its understanding, the outstanding aspects are also shown that sustain the setting in practice of this proposal, as well as its theoretical valuation and practice through expert's method and the approach of usuario. Se used the strategic focus that is indispensable as part of any pattern of taking of decisions when creating and to generate an appropriate atmosphere, the same one has a vision perspective and changing, it is based on the current demands, the transformations in the address and the changes that take place in a

constant way in the environment of the high world sport yield. The objective was directed to achieve its implementation in the high yield of the Inder.

Words key: model; implementation; taking of decisions; dimensions.

Introducción

Un modelo para la toma de decisiones es necesario para mejorar en cuanto a resultados de la decisión de ahí que se pueda valorar posteriormente el nivel de inteligencia en el acuerdo tomado. En este sentido una decisión si se realiza con inteligencia permite la transformación de la realidad que parte de la realización de acciones. De acuerdo con lo anterior, un modelo de toma de decisiones para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, favorece los procesos de gestión por lo que repercute en los resultados.

Por tales razones el entorno al que responde el modelo propuesto busca favorecer cambios ante los retos que presenta un mundo globalizado, con la utilización de nuevas tecnologías y conocimientos de sistemas de información a su alcance para propiciar una cultura de gestión de la calidad en los servicios que se brindan en ella dentro de las organizaciones deportivas de alto rendimiento, con el propósito de controlar internamente una eficiencia operativa.

El ser humano se tiene que enfrentar diariamente a toma de decisiones ya sean para solucionar pequeños o grandes problemas, por lo que esta temática forma parte inherente de su vida personal y laboral. Frecuentemente, los criterios establecidos para juzgar decisiones son confusos, o bien, no hay acuerdo en que determinadas normas sean las que conviene emplear, sin considerar por qué los directivos apoyan ciertas soluciones o ciertas decisiones en vez de otras.

Los ensayos para determinar el valor de una decisión son algo totalmente distinto, cuando se hace una prueba pragmática se considera una decisión efectiva (si cumple con los objetivos perseguidos), bajo costo, menor esfuerzo y mínimos problemas colaterales, y que entre otras cosas produzcan efectos secundarios más convenientes.

En las organizaciones deportivas siempre se requiere aplicar la toma de decisiones y no basta con la intención, se tiene que generar un clima adecuado. Decidir, es esencial para el deporte de igual forma la información es fundamental para la toma de decisiones ya que los directivos, tendrán que disponer de mayor calidad de información, para que sea mejor la calidad de las decisiones, lo cual influye directamente en los resultados esperados.

Para la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, su departamento técnico-metodológico, las Comisiones Nacionales, las Federaciones Deportivas y las diferentes direcciones del deporte a nivel nacional es imprescindible implementar el modelo de tomas de

decisiones propuesto ya que se estructuran mejor las decisiones para sus directivos, metodólogos que son los encargados de detectar los problemas para proponer una pronta solución.

Población y muestra.

En esta fase final de la investigación y obtenido los resultados del diagnóstico y del diseño del modelo de toma de decisiones para la dirección nacional de Alto Rendimiento del INDER a partir de los instrumentos elegidos para la recogida de la información que fueron la encuesta, la entrevista y la observación científica.

Se utilizó además como métodos el análisis síntesis que propició seleccionar toda la información recopilada; el inductivo deductivo, se utilizó en la investigación el informante clave para la obtención de datos esenciales para la identificación de la información; así como la consulta a expertos y el criterio de usuarios.

Se utilizó la triangulación metodológica, con la intención de realizar un control cruzado entre diferentes fuentes de datos para llegar a conclusiones generales. Asimismo, el procesamiento estadístico de los datos obtenidos se realizó con la utilización del método estadístico distribuciones empíricas de frecuencias dispuestos en tablas.

El estudio se realizó a los directivos de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, a su departamento técnico metodológico y participaron además los Comisionados Nacionales que como criterio de inclusión sus deportes pertenecen al programa de los Juegos Olímpicos, los metodólogos de las comisiones nacionales, los metodólogos del departamento técnico metodológico, los metodólogos de la dirección de programación deportiva y los de organización deportiva. Todo explicado en los artículos anteriores se propone ahora su implementación.

Análisis de los resultados.

Perfeccionar el proceso de toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, estableciendo una guía de apoyo para los miembros de esta organización, el cual facilite de forma flexible y adaptable un enfoque hacia la mejora continua, que permita potenciar el logro de sus principales procesos, procedimientos, indicadores y resultados del funcionamiento orgánico. Para el logro de este objetivo es necesario partir de la posición que asuman los directivos en cuanto a la planificación, la organización y sobre todo la gestión que realicen, en este sentido se valoran los Principios del Modelo: la determinación de los principios del modelo, parte del reconocimiento de las particularidades de proceso de toma de decisiones el cual necesariamente no tienen por qué coincidir con las de ámbitos específicos desde y hacia donde se han enfocado distintos modelos.

Si bien es cierto que algunos de estos principios pueden ser comunes en otros ámbitos, en este caso su elección responde a los resultados de la experiencia de trabajo acumulada por autores como Abernethy, (2010); Capote, (1978); Coulter, (2016); Medina, (2017); Maier, y Ralph, (2018); Riggs, (2018). En tal sentido se declaran los principios que sustentan este modelo los cuales se enuncian a continuación: Menguzzato y Renau (2017).

- Carácter sistémico.
- Carácter humanista.
- Carácter coordinado.
- Responsabilidad.

El modelo actúa como eje de impulso para conseguir bajo diferentes perspectivas perfeccionar y optimizar el proceso de toma de decisiones en los directivos, metodólogos y especialistas de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER de esta manera garantiza el cumplimiento y funcionamiento orgánico de su encargo social, para el mismo se definieron por los resultados del diagnóstico cuatro componentes, según Hernández y Fonseca (2019).

El resumen de la valoración del modelo por criterio de expertos, se desarrolló en dos rondas para perfeccionar los criterios emitidos en la primera de estas, donde se evaluaban las dimensiones siguientes: dimensión concepción del modelo, la dimensión teórico-metodológica del modelo y la dimensión aplicabilidad práctica del modelo.

En sentido general, luego de la primera ronda con los expertos, las principales sugerencias que permitieron perfeccionar el modelo se resume de la forma siguiente:

- Redefinir de forma más operativa las relaciones intra y extra componentes del modelo. Se perciben las relaciones lógicas entre los componentes del modelo pero debían exponerse de forma más argumentada.
- Redefinir la representación gráfica del modelo de forma que exprese más claramente las relaciones entre cada uno de sus componentes y se expone una representación inicial del modelo antes de su presentación a los expertos en la primera ronda del proceso.
- Redefinir la metodología de evaluación del modelo.
- Evidenciar más claramente los elementos que fundamentan la factibilidad y adecuación a las condiciones actuales de los procesos de gestión en el alto rendimiento deportivo cubano en lo general y en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER en lo particular como instrumento fundamental a partir del cual se ejecutan las acciones que permitirán implementar el modelo.

Los resultados de la segunda ronda para la validación del modelo en comparación con la primera ronda, arrojan en el análisis independiente de cada dimensión, un nivel de concordancia superior, elemento que permite establecer que el modelo ha sido valorado de forma positiva por los expertos.

De forma global este coeficiente mostró como resultado en la dimensión concepción del modelo una valoración alta ($W=0.95$), en la dimensión teórico-metodológica del modelo su resultado es ($W=0.97$), mientras que la dimensión aplicabilidad práctica del modelo el resultado es ($W=0.96$). Estas calificaciones se encuentran valoradas entre óptimo y muy adecuado.

El resumen de la valoración de la propuesta por el criterio de usuario, se realizó a partir de tres talleres grupales convertidos en espacios de debate mediante el intercambio de experiencias basadas en el rol que desarrollan sus participantes dentro de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER los que propiciaron la aproximación colaborativa a los criterios de viabilidad y aplicabilidad del modelo.

Los talleres en su temporización, permitió no solo el establecimiento de estos criterios, sino también, las condiciones para que los participantes a partir de las propias dinámicas de los talleres reconocieran tanto la importancia del modelo como su determinante papel en la elaboración de estrategias que permitan llevar a vías de hecho la implementación práctica del mismo.

La correspondencia de la propuesta de modelo con las demandas actuales de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento, la factibilidad de la propuesta de modelo, la pertinencia de la propuesta, su novedad y significación en los procesos de gestión, la adaptabilidad y capacidad de adecuación a las condiciones actuales de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento, las posibilidades reales de ser aplicada a la realidad de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, facilitó la valoración del modelo sobre la base del criterio de los usuarios. Este instrumento fue utilizado después de efectuar dos talleres donde se le explicaron y debatieron todos los elementos relacionados con la fundamentación de la propuesta.

Un resumen de los resultados de la primera dimensión se relaciona con los datos generales, para lo cual se encuestaron a un total de 12 integrantes de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, de ellos el Director y el Jefe del Departamento Técnico Metodológico de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER y diez metodólogos deportivos del INDER.

En relación a los años de experiencia en el alto rendimiento deportivo, el Director y el Jefe del Departamento poseen como promedio 41 años de experiencias, y los metodólogos 39 años. En

relación a los años de experiencia en el trabajo en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER el promedio del Director y del Jefe de Departamento es de 20 años, mientras que los metodólogos son de 25 años, siendo estos últimos los más experimentados de los participantes en el criterio de usuario.

El resumen de los resultados de la segunda dimensión, abordan el instrumento utilizado para que los usuarios evaluaran la viabilidad de la propuesta de modelo. Una valoración general de las deducciones arrojadas, permite apreciar como tendencia un alto grado de concordancia $W=0.96$ entorno a la valoración que hacen los usuarios sobre la factibilidad, pertinencia, novedad, adaptabilidad y aplicación práctica del modelo.

Los indicadores tales como la pertinencia de la propuesta de modelo para su implementación en las actuales condiciones de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER (V1.) y la adaptabilidad y capacidad de adecuación a las condiciones actuales de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER (V2) fueron evaluados entre óptimo y muy adecuado con un alto coeficiente de concordancia de $W=0.92$, mientras que los indicadores tales como la correspondencia de la propuesta de modelo con las demandas actuales de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER (V3), la factibilidad de la propuesta de modelo para perfeccionar la toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER (V4), la novedad y significación en los procesos de gestión de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER (V5) y las posibilidades reales de ser aplicado a la realidad de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER (V6) obtuvieron la misma calificación pero con un consenso total en los criterios emitidos por los usuarios.

Las orientaciones metodológicas propuestas se sustentan en las implementadas por los principales modelos de toma de decisiones analizados en el artículo titulado Diagnóstico para diseñar modelo de toma de decisiones en la dirección nacional de Alto Rendimiento del INDER donde se explican modelos, el modelo Racional de Toma de Decisiones de Stoner y James (1999), citado por Fonseca y Hernández (2019); el modelo de Rueda de Xerox de Menguzzato y el Renau (2013) y el modelo de COMEX-ECOFIN o de influencia en la Toma de Decisiones de Codina, A. (2019) para llegar al modelo cubano propuesto.

Para lograr una implementación que brindará resultados esperados se desarrollaron los siguientes pasos:

- El diagnóstico y evaluación, que es la realización de un análisis de reconocimiento de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER por medio de la aplicación de varias herramientas y la observación que nos facilita extraer información sobre el estado actual del

proceso de toma de decisiones que opera, permitiéndonos detectar los principales problemas y áreas de oportunidad. Este diagnóstico se divide en cuatro partes la aplicación de encuesta de diagnóstico, la comparación referencial del modelo con el proceso de toma de decisiones existente en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, la identificación de los parámetros de medición y el análisis de los resultados.

- La detección de las áreas de oportunidad, se identifican y seleccionan las principales áreas de oportunidad a desarrollar sobre la base del modelo propuesto.
- El ajuste e implementación de los componentes, se aplican e integran los componentes del modelo en el proceso de toma de decisiones existente basado en las necesidades propias de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER.

El modelo para su implementación tiene una primera etapa de desarrollo que es el tiempo en el que se implementan, adaptan y desarrollan los criterios seleccionados que conforman los componentes del modelo en el proceso de toma de decisiones vigente.

Se desarrolla un control de campo para evaluación y supervisión metodológica de la integración de los componentes del modelo, que permita validar la efectividad en la operatividad del mismo y a su vez detectar las fallas generadas por la implementación o mal interpretación de los componentes seleccionados.

En la segunda etapa de desarrollo que es el tiempo que se le da a la maduración del modelo con ajustes generados por los hallazgos del control de campo. Desarrollando un segundo control de campo que evalúa y supervisa metodológicamente la verificación de las correcciones hechas por los hallazgos generados en el primer control realizado, además de la obtención de información sobre la maduración del modelo.

El análisis de la evaluación y resultados generados por la implementación del modelo de toma de decisiones propuesto en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, busca hacer una valoración del impacto generado en relación con el proceso de toma de decisiones inicial contra el proceso de toma de decisiones que opera.

La aplicación de acciones de mejora de forma sistemática, permitirán dar solución a los conflictos generados en la implementación del modelo de toma de decisiones propuesto.

La implementación del modelo de toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER, busca apoyar y perfeccionar los procesos de gestión que se desarrollan dicha dirección nacional que interactúan con todos los elementos que componen la toma de decisiones entre los que se encuentran:

1. Definición del rumbo. Es la selección de los objetivos acordes a las necesidades propias de la organización basada en tres acciones importantes:
 - Los ajustes de los componentes del modelo propuesto en relación con las áreas de oportunidad, las brechas existentes y los objetivos estratégicos.
 - Fijación de los indicadores relacionados con los objetivos estratégicos y los generados por los componentes del modelo propuesto.
 - Aseguramiento de las dimensiones a través de los mecanismos de control que permitan monitorear periódicamente los indicadores del modelo de gestión de información.
2. Análisis del impacto del modelo. Es la recolección y el análisis de la información generada por el modelo en un período determinado, el cual es fijado por la organización. Este paso nos permite comparar los resultados obtenidos del modelo con los resultados generados antes de su implementación.
3. Identificación de las áreas de oportunidad. Es la detección de las principales áreas de oportunidad que nos permiten la fijación de proyectos y acciones que contribuyan a la maduración del modelo de toma de decisiones propuesto.
4. Establecimiento de las acciones de mejora. Son las acciones que contribuyen al mejoramiento de los principales procesos y procedimientos resultantes de la implementación y maduración del modelo de toma de decisiones. Aspecto a tener en cuenta para la implementación del modelo de toma de decisiones en la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER. La representación gráfica de un modelo de toma de decisiones, proporciona una visión clara sobre los principales componentes, dimensiones e indicadores que lo integran.

El modelo, que su representación gráfica fue abordado en el artículo titulado “diseño de un modelo para la toma de decisiones en la dirección de alto rendimiento del Inder, sirve de base para el propósito particular de cada una de las organizaciones deportivas de alto rendimiento que se clasifiquen como reguladoras, ejemplos todas las direcciones que en el INDER se relacionan con la Dirección Nacional de Alto Rendimiento.

Conclusiones.

1. Teórica y metodológicamente se fundamenta en importantes experiencias llevadas a cabo en Cuba y a nivel internacional. Paralelamente se apoya en principios esenciales en procesos de esta naturaleza.
2. El modelo está orientado a los integrantes de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER como garantes que permiten la valoración de la propuesta desde la perspectiva de sus responsabilidades como decisores de la gestión al máximo nivel del alto rendimiento deportivo cubano.
3. La implementación práctica del modelo permite la posibilidad de perfeccionar y ajustar la toma de decisiones con la participación activa de los miembros de la Dirección Nacional de Alto Rendimiento del INDER.

Referencias bibliográficas

- Abernethy, B. (2010). *Expertise, visual search, and information pick-up in squash. Perception. 19*, 63-77.
- Capote, M.R. (1978). *La toma de decisión en el proceso de la dirección*. IDS. La Habana.
- Codina, A. (2019). *Indicadores para la toma de decisiones efectivas*. The Quarterly Journal of Economics,80(1):26-37.
- Coulter, I. (2016). *Factores condicionantes para la toma de decisiones efectivas en el deporte de alta competición. Journal of Sport and Exercise Psychology, 33*, 50-61.
- Fonseca, Hernández (2019). *Modelo para el proceso de toma de decisiones en la dirección nacional de alto rendimiento del Inder*. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Cultura Física, La Habana. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deportes "Manuel Fajardo".
- Maier, N. y Ralph, F. (2018). *Toma de decisiones en grupo: Técnicas de conducción de juntas para solución de problemas en las organizaciones*. México. DF. Editorial Trillas.
- Medina, C. (2017). *La creatividad en la toma de decisiones*. Barcelona Ediciones Grijalbo.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (2013). *La dirección estratégica de la en las instituciones*. Valencia: Prentice-Hall.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J.(2017). *Sí" o "No". Guía para tomar las mejores decisiones*. Ediciones Grijalbo. Barcelona.
- Riggs, F. (2018). *Tomar decisiones efectivas: una cuestión planificada*. International Journal of Technology Management.Vol.10, Núm.1, pp.79-104.