

**Administración Pública y Desarrollo Sostenible.
APUDES 2021**

Título. “PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE ATLETAS EN EL EXTERIOR”

**AUTORA: M.Sc. Gisleidy Sosa Cabrera Directora de Relaciones Internacionales INDER
gisleidy.sosa@inder.gob.cu**

RESUMEN:

El perfeccionamiento de las acciones para la contratación de atletas en el exterior es una prioridad para el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Entre los objetivos fundamentales que se persigue con la Contratación de atletas se busca elevar la calidad de éstos mediante su participación en eventos internacionales y no su comercialización. Con vistas a perfeccionar este proceso evaluamos que *“Se requiere integrar, en un procedimiento general, los principales elementos para la contratación de atletas en el exterior a partir de los documentos normativos existentes”*. Identificando como **Problema Investigativo:** *“Insuficiencias en proceso para la contratación de atletas en el exterior”*. Para dar solución al problema investigativo nos propusimos *“Elaborar un procedimiento para regular la contratación de atletas en el exterior”*. El trabajo experimental se llevó a efecto en el INDER. Los sujetos son atletas del alto rendimiento, Federativos y Comisionados Nacionales de los deportes que han transitados por el proceso y los principales directivos que participan en la aprobación de los contratos. Los resultados obtenidos en el diagnóstico brindan los elementos que hoy inciden negativamente en el proceso y que deben perfeccionarse para, cumpliendo con los objetivos de la contratación, dotar a los actores fundamentales de los pasos a seguir para llevar a buen término este derecho de nuestros atletas. Entre los principios que contempla el procedimiento que elaboramos, todos los atletas que integren el sistema deportivo cubano tienen derecho a contratarse en el exterior, y el INDER les brindará protección legal a cada uno de ellos.

Palabras Claves. Contratación, Atleta, Directivo exterior.

RESUME:

The improvement of actions for the recruitment of athletes abroad is a priority for the National Institute of Sports, Physical Education and Recreation (INDER). Among the fundamental objectives pursued with the recruitment of athletes is to raise their quality through their participation in international events and not their commercialization. With a view to perfecting this process, we evaluate that "It is necessary to integrate, in a general procedure, the main elements for hiring athletes abroad based

on existing regulatory documents." Identifying as an Investigative Problem: "Insufficiencies in the process for hiring athletes abroad." To solve the investigative problem, we set out to "Develop a procedure to regulate the recruitment of athletes abroad." The experimental work was carried out at INDER. The subjects are high performance athletes, Federatives and National Commissioners of sports who have gone through the process and the main managers who participate in the approval of contracts. The results obtained in the diagnosis provide the elements that today have a negative impact on the process and that must be perfected in order, complying with the hiring objectives, to provide the fundamental actors with the steps to follow to bring this right of our athletes to fruition. . Among the principles contemplated in the procedure that we elaborate, all athletes that make up the Cuban sports system have the right to contract abroad, and INDER will provide legal protection to each of them.

Keywords. Recruitment, Athlete, Outside Manager.

INTRODUCCIÓN

Como parte de la propuesta de "Política de Ingresos para atletas, entrenadores y especialistas del deporte" se dispuso realizar un estudio que concluyera con una "Política para la contratación de atletas en el exterior". La experiencia que se dispone en el INDER relacionada con la contratación de atletas cubanos en clubes profesionales en el exterior es limitada. Tal afirmación se basa en que las acciones de esta naturaleza ejecutadas en años anteriores se concentraron principalmente en la inserción de equipos de jugadores completos en clubes internacionales y en determinados casos de atletas retirados de forma individual.

En sentido general, los resultados obtenidos con aquellas modalidades de contratación de los atletas no siempre arrojaron los resultados previstos por el INDER, ya que no se contó con una estrategia integral que permitiera la correcta selección de los jugadores por deportes y su posterior inserción en los mejores clubes de los países interesados. En la Política de Ingresos aprobada y específicamente en las normas jurídicas, se establece que la totalidad del monto económico por los premios internacionales obtenido por los atletas se distribuye entre él, los entrenadores y los especialistas; y en consecuencia abonarán los tributos correspondientes, según lo regido para estos casos. El INDER no recibe ingresos por ese concepto.

La contratación en el exterior no constituye un premio, sino una relación jurídica que establece derechos y deberes para las partes y constituye una práctica internacional que se fije entre sus cláusulas un por ciento determinado por la transferencia del jugador o por el derecho de formación e incluso una bonificación por el solo hecho de firmar el contrato. Este aspecto no es igual en todos los deportes, ni podrá ser igual para deportistas dentro de una misma disciplina. No obstante,

consideramos justo que un atleta que se contrate en el exterior realice un determinado aporte a su federación para que se destine a mejorar las condiciones de la práctica de su deporte, según criterios de la federación. (García, 2015)

Tras la aprobación de la nueva política en el 2014, a tono no solo con la actualización del modelo económico cubano, sino también con los cambios generados en el mundo deportivo, se establecieron los propósitos de las futuras contrataciones. En el 2014 fueron contratados 3 atletas, en el 2015 ascendió la cifra a 25 y en el 2016 superó los años anteriores llegando a 33 así mismo ya en el 2017 se llegó a la cifra de 58 atletas, en el 2018 se contrataron 66 atletas y en el 2019 tenemos 66. Los deportes en que se han contratado son: Voleibol, Baloncesto, Balonmano, Lucha, Fútbol, Ciclismo, Softbol y el Béisbol siendo éste el deporte más significativo en cada año. Los Países con mayor número de atletas contratados son: Argentina, Canadá, España, Italia, Japón y Portugal. (Ver Anexo No. 5) No obstante, la estrategia del INDER es más amplia a la hora de insertar atletas en ligas internacionales. Ejemplo de eso son los intercambios con equipos nacionales de las federaciones sin necesidad de contratarse con un club, sino a través de bases de entrenamientos y la participación regular en circuitos internacionales como en el atletismo.

En conferencia de prensa, el Director Jurídico del INDER, Lic. Ramiro Domínguez Delgado explicó que a partir de los estudios constantes que se realizan sobre las disposiciones jurídicas y demás regulaciones del deporte profesional (Derecho de Imagen, Derecho de Formación, Patrocinio y Penalidades), así como de la experiencia adquirida hasta el presente se debe continuar profundizando en las particularidades de la legislación laboral de los países contratantes, así como de aspectos beneficiosos en cuanto a condiciones de vida y garantía de seguridad física del atleta. La búsqueda de elementos de referencia sobre esta temática, no es nada fácil, pues nuestros deportistas no son una mercancía y su mejor defensa es el contrato donde quedan reflejados los intereses de las partes. En el caso cubano la presencia de la federación deportiva en representación del atleta constituye una garantía del cumplimiento de los objetivos y fines que se persiguen con este proceso. Entre los objetivos fundamentales que se persigue con la Contratación de atletas se busca elevar la calidad de los atletas mediante su participación en certámenes de máximo nivel y no la comercialización de los mismos. Además mejorar la calidad de los espectáculos nacionales y realzar los resultados internacionales, así como optimizar las condiciones de vida de los deportistas y de sus familias, y obtener ingresos para desarrollar el deporte cubano constituyen otras de las metas. Los contratados en el exterior disponen en todo momento de protección en los ámbitos de su federación y del INDER durante el cumplimiento de su contrato. En el caso de Cuba, lo fundamental es el deportista, su formación integral, su aporte o contribución a alcanzar los logros para el pueblo, su protección como ser humano, sus principios, sus valores y no el dinero.

Aún es posible acortar los tiempos para estudiar las propuestas y dar respuestas, urge ya insertar más deportistas —sobre todo los de más perspectivas— en clubes internacionales de mayor nivel pues hay quienes tratan de subvalorar la calidad de nuestro talento, en tanto, debemos ser más proactivos en la gestión y no esperar tranquilos, sobre todo en deportes con muchas potencialidades. Todo lo anterior sin perder de vista los objetivos y propósitos de nuestra filosofía deportiva. Atendiendo a lo anterior identificamos como nuestra **Situación Problemática** que: Se requiere integrar, en un procedimiento general, los principales elementos para la contratación de atletas en el exterior a partir de los documentos normativos existentes.

Identificando como nuestro **Problema Investigativo**: *“Insuficiencias en el proceso para la contratación de atletas en el exterior”*.

Para dar solución al problema investigativo nos proponemos el siguiente:

Objetivo general: *Elaborar un procedimiento para regular la contratación de atletas en el exterior.*

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el actual proceder para la contratación de atletas en el exterior.
2. Definir los componentes que conforman el procedimiento para la contratación de atletas en el exterior y sus etapas a cumplimentar.

Trabajamos preferentemente una metodología de corte cualitativo por lo que no haremos énfasis en métodos y técnicas estadísticas de profundo rigor.

El trabajo experimental se llevó a efecto en el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Los sujetos son atletas del alto rendimiento pertenecientes a los dos centros nacionales de formación de atletas. Además intervienen los Federativos y Comisionados Nacionales de los deportes que han transitados por el proceso de contratación de atletas. También se valoran los criterios de los principales directivos que participan en la aprobación de los contratos.

Para ellos utilizaremos los siguientes **Métodos y Técnicas**:

Nivel Teórico:

- Histórico Lógico
- Análisis y Síntesis
- Revisión Bibliográfica

Nivel Empírico: Análisis Documental

Técnicas:

Encuesta a los atletas: El instrumento se confeccionó a partir de preguntas de alternativas múltiples para conocer acerca de la situación vivenciada por éstos, el cumplimiento de sus deberes y derechos y sus criterios para mejorar la contratación de los atletas en el exterior.

Entrevista a los Federativos y Comisionados: El instrumento se confeccionó a partir de preguntas de alternativas múltiples para conocer acerca de la situación actual, su participación y las perspectivas para la contratación de los atletas en el exterior.

Entrevista a los directivos: El instrumento se confeccionó a partir de preguntas de alternativas múltiples para conocer acerca de los resultados obtenidos con la contratación de atletas y las perspectivas para el futuro.

Diagrama de Causa- Efecto: Se confeccionó a partir de los temas que hoy atentan contra el correcto proceso de contratación.

Diagrama de Pareto: En éste se identificaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 7mo. Congreso del Partido que guardan relación con el tema que abordamos.

Conceptos básicos

Administración: *La administración se empeña siempre en fines prácticos esencialmente la obtención de resultados. Todo el conjunto de sus principios, de sus reglas y de sus instrumentos auxiliares van orientados precisamente a alcanzar esos resultados. Por ello, si bien existen teóricos en administración, los principios y reglas que estos formulan, no lo han sido solo con base en elucubraciones teóricas, sino con fundamentos en la experiencia que han logrado ellos mismos u otros administradores del pasado o han tenido las empresas, Farol, Taylor, Gantt, Gilbreth, etc.*

Administración pública: Conjunto de organismos y personas que se dedican a la administración o el gobierno de los asuntos de un estado. Actividad de este conjunto de organismos y personas. (Sánchez, 2016)

Política Pública: Acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad para la atención de los problemas públicos específicos en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones. Programa de acción de una autoridad dotada de poder político y de legitimidad gubernamental, que afecta a un sector de la sociedad o bien a un espacio geográfico determinado. (...) *las políticas públicas consisten en hallar "un problema sobre el cual algo pudiera o debería hacerse".* (Sánchez, 2016)

Contratación: Pactar, comerciar, hacer contratos o contratatas. Ajustar, mediante convenio, algún servicio. (Colectivo autores, 2010)

Procedimiento: Manera específica de realizar una actividad, que debe estar contenida en documentos aprobados, la cual incluye el objeto y el alcance de una actividad, qué debe hacerse y quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo debe hacerse, que materiales, equipos y documentos deben utilizarse y cómo debe controlarse y registrarse. (CGR, 2011)

Escenarios, actores y beneficiarios Como expresamos en la Introducción el trabajo experimental se llevó a efecto en el Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación (INDER). Se tuvo en cuenta los criterios de atletas del alto rendimiento que han sido contratados, los federativos y Comisionados nacionales de los deportes que han transitados por el proceso de contratación de atletas y los principales directivos que participan en la aprobación de los contratos.

Selección de los sujetos:

) Población:	69	
) Atletas:	49	
) Federativos/ Comisionados:	9	
) Directivos:	7	
) Deportes:	5	
) Muestra:	50 (72,4)	<i>(Ver Anexo No.1)</i>
) Atletas:	30 (61%)	
) Federativos/ Comisionados:	9 (100%)	
) Directivos:	7 (100%)	
) Deportes:	5 (100%)	

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.

Análisis de los Lineamientos El tema abordado forma parte de la implementación de los Lineamientos 118, 135 y 142 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 7mo. Congreso del Partido. El No. 118 se refiere a dar continuidad al perfeccionamiento de la educación, la salud, la cultura y el deporte, (...) así como generar nuevas fuentes de ingreso y evaluar todas las actividades que puedan pasar del sector presupuestado al sistema empresarial. Este es imprescindible para la formación de nuestros atletas y profesionales.

El No. 135 estipula que se debe “Eleva la calidad y el rigor en la formación de atletas y docentes, desde la escuela-combinado deportivo y centro de alto rendimiento; desarrollar la participación de estos en eventos en el país y en el exterior en todas las categorías; sustentar su preparación en la

educación en valores y en los avances de la ciencia y la innovación tecnológica. Continuar mejorando la infraestructura de la red de instalaciones deportivas”. Este lineamiento ampara la participación en eventos multidisciplinarios y así elevar su preparación.

El No. 142 destaca “Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia”. En el caso de este lineamiento refrenda la importancia del trabajo y el derecho que constitucionalmente poseemos los cubanos a trabajar y a recibir un salario, el que posibilita mejorar la calidad de vida del atleta y su familia.

En torno a este estudio, en el año 2018, se estableció el **Reglamento para la contratación de Atletas en el exterior** que tiene como objeto establecer los principios generales y elementos esenciales que rige este proceso, con el propósito de ofrecer la debida protección a los jugadores por parte de las federaciones deportivas y el INDER, a partir del cumplimiento de los objetivos y principios generales para su ejecución. Es importante resaltar que en la Sección II, de los fines del proceso, el Artículo 3 define los objetivos fundamentales a alcanzar con la contratación de atletas en el exterior, los cuales son:

- a) Elevar la preparación técnica de los atletas contratados mediante la confrontación deportiva con jugadores del máximo nivel.
- b) Mejorar la calidad de los espectáculos deportivos nacionales e incrementar los resultados competitivos en eventos internacionales.
- c) Incrementar los ingresos destinados al deporte por esta vía.
- d) Propiciar mejores condiciones de vida para los atletas y su familia.

De igual forma en las **Indicaciones para el año 2019 aprobadas por el Presidente de los Consejos de Estado y Ministros**, el número catorce se refiere a: Dar mayor prioridad al cumplimiento de las normas legales vinculadas con la contratación de atletas en Cuba y en el exterior. En este propio año se ha trabajado en una propuesta de “Política para la contratación de atletas en el exterior”, hoy en fase de evaluación por el Consejo de Ministros. En el diagnóstico de los principales problemas de la misma se explicita que: *No se cuenta con un procedimiento que establezca los parámetros generales y elementos esenciales que deben estar presentes en los contratos a firmar con los clubes, y que garantice de manera efectiva su participación en las competencias nacionales e internacionales fundamentales, programadas por las federaciones deportivas en el país.*

Resultados del Diagrama de Pareto.

Para el Diagrama de Pareto se identificaron los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobado en el 7mo. Congreso del Partido que guardan relación con el tema

que abordamos. Entre los cinco capítulos I, III, V, VI y XIII hay 9 lineamientos relacionados con la formación de atletas, el trabajo, el salario, la contratación o la exportación de servicios profesionales.

Capítulos	Lineamientos relacionados	Suma	Total Lineamientos por Capítulo	Peso Específico (PE)
I	5	1	17	5,8
III	62, 69	2	26	7,6
V	104	1	18	5,5
VI	118, 134, 135, 142	4	34	11,7
XIII	267	1	20	5,0



PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACION DE ATLETAS EN EL EXTERIOR.

Fundamentación Un proceso con margen de mejora y que busca actualizarse acorde a las tendencias internacionales es el de la contratación de atletas cubanos, siempre con la premisa de proteger al deportista. En función de esta afirmación se han sostenido sesiones de trabajo con comisionados nacionales, federativos, entrenadores, especialistas y atletas contratados en el exterior. Luego de la aplicación de los métodos y técnicas y teniendo en cuenta la Resolución No. 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno estructuramos el siguiente Procedimiento.

Procedimiento para la Contratación de atletas

	INSTITUTO NACIONAL DE DEPORTES, EDUCACION FISICA Y RECREACION. DIRECCIÓN JURÍDICA.	Revisión: 03 Fecha: 28/10/20 Páginas 13
	PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN DE ATLETAS EN EL EXTERIOR.	

	Nombres y Apellidos	Cargo	Firma y Fecha
Elaborado por:	Gisleidy Sosa Cabrera	Directora de relaciones Internacionales	
Revisado por:	Ramiro Domínguez Delgado	Director Jurídico	
Aprobado por:	Raúl Fornés Valenciano	Vicepresidente Primero	

Objetivo: Definir los aspectos fundamentales a tener presente por los actores que participan en el proceso de contratación de atletas en el exterior, teniendo en cuenta los objetivos y principios establecidos en las estrategias aprobadas a tales fines. **Alcance:**

Lo que se prevé en el presente procedimiento es aplicable a todas las personas naturales o jurídicas que intervienen en el proceso de contratación con clubes internacionales.

Documentos de referencia: Resolución No. 60/2011 Normas del Sistema de Control Interno.

2014- Política de ingresos para Atletas, Entrenadores y Especialistas del deporte.

-) 2017- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016- 2021.
-) 2018- Reglamento para la Contratación de atletas.
-) 2018- Indicación del Presidente del INDER.
-) 2019- Proyecciones de trabajo del INDER.

Términos y Definiciones:

-) INDER: Instituto Nacional de Deportes, Educación Física y Recreación.
-) CSN: Centros de Subordinación Nacional.
-) COMISIÓN DE SALIDAS (Comisión de Evaluación, Aprobación y Participación en Eventos en el Exterior): Órgano encargado de la aprobación de las Salidas al Exterior en el Sistema INDER.
-) RRII: Relaciones Internacionales.
-) BCC: Banco Central de Cuba.
-) EXPEDIENTE DE SALIDA: Documento que contiene las particularidades de cada salida incluyendo, nombres, cargos, autorizaciones, cartas de invitación, boletos, etc.
-) MINREX: Ministerio de Relaciones Exteriores de Cuba.

1ra Etapa: Fase de negociación

2da Etapa: Fase de aprobación

3ra Etapa: Tramitación de la salida

4ta Etapa: Firma del Contrato

5ta Etapa: Ejecución y Control del contratado

Registros y Modelos Asociados:

-) Planilla para la aprobación de la Firma de Contratos con Clubes en el exterior
Con el objetivo de medir los resultados y que nos permita efectuar el proceso de retroalimentación se proponen los siguientes indicadores:

Indicadores:

-) Participación de los atletas en la negociación del contrato.
-) Cumplimiento de los términos para la tramitación del proceso.
-) Cantidad de atletas contratados.
-) Cantidad de contratos
-) Apego a los procedimientos y respeto a las garantías y derecho de las partes.

Resultados esperados:

-) Se logra perfeccionar la planificación del entrenamiento deportivo en correspondencia con la Estrategia de Contratación.
-) Permite un cambio de mentalidad y de actitud, como servidores públicos en las prácticas de contratación.
-) Posibilita la generalización de buenas prácticas para la contratación de atletas.

CONCLUSIONES

1. La Contratación de atletas se encuentra descrita y normada en diferentes documentos, pero requiere sistematizarse en un procedimiento que establezca entre sus principios los criterios de los atletas, federativos, comisionados y directivos, así como los pasos a cumplimentar por los actores que intervienen en dicho proceso.
2. Los elementos que componen el procedimiento dan respuesta a las principales tareas para acometer cada etapa del proceso de contratación.
3. Para generalizar el procedimiento de contratación de atletas en el exterior, deberá tenerse presente como elemento principal las estrategias de cada deporte que permitan transitar de ser tramitadores de solicitudes a ser más proactivos al posicionar a nuestros atletas.
4. Las acciones descritas están ordenadas según los pasos a cumplimentar por cada etapa y responsable.

RECOMENDACIONES

1. Proponer a la Dirección del Organismo valore dar seguimiento a la investigación realizada y las posibles salidas del procedimiento elaborado.
2. Proponer a la dirección del Organismo capacitar a los directivos de las federaciones en las técnicas de negociación con el propósito de lograr una mejor posición negociadora con clubes internacionales.
3. Analizar integralmente la estrategia de contratación de atletas en el exterior que tiene cada deporte para evaluar las verdaderas potencialidades existentes.
4. Perfeccionar el sistema de control económico a las cuentas de las federaciones, a partir de poner en función del deporte los ingresos derivados de la contratación de atletas en el exterior de conjunto con el Comité Olímpico Cubano y el Inder.

BIBLIOGRAFIA

ABC, D. (2010). *Tu diccionario hecho fácil*.

Alarcón de Quesada, R. (2002). *Cuba y la lucha por la Democracia*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

Alhama Belamaric, R. (2008). *Capital Humano: Autorrealización y reconocimiento social*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

Álvarez Acosta, E. (2008). *El Capital Humano en Cuba: expresión del Hombre Nuevo*. Escuela Superior del PCC “Nico López”, La Habana.

Álvarez Tabío, P. (2008). *Habla Fidel, 25 discursos en la Revolución*. La Habana: Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado.

ANPP. (2019). *Constitución de la República de Cuba*.

INDER. (2018). *Reglamento para la contratación de Atletas en el exterior*.

INDER. (2019). *Indicaciones de trabajo del Presidente del INDER*.

Johanson, G., Scholes, K. (1997). *Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones*. Madrid: Editorial Prentice Hall.

Pérez Rodríguez, G. (2002). *Metodología de la Investigación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

Forteza, A. (2009). *El Entrenamiento deportivo cubano: Potencialidades y perspectivas*. Editorial Deportes.

Sánchez, B. S. (2016). *Contribuciones al conocimiento de la administración pública*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.

