

**La gestión comercial de servicios académicos y científicos universitarios: evolución y perspectivas estratégicas en la Universidad de Pinar del Río**

**The commercial management of academic services and university scientists: evolution and strategic perspectives in the University of Pinar del Río**

**Autor:** Lisbet Martínez Gil

**Institución:** Universidad de Pinar del Río, Cuba

**Correo electrónico:** lisbe@upr.edu.cu

**Resumen**

La comercialización de los servicios académicos y científicos universitarios, representa un complemento al presupuesto del sistema de educación superior cubano que aun comparativamente inferior al presupuesto estatal, contribuye al sostén económico de las universidades y a la internacionalización de sus procesos, tributando así al logro de los retos actuales de la universidad cubana. La exportación de servicios constituye uno de los principales rubros de la cartera de exportaciones del país; sustentado en la calidad del capital humano obtenido como resultado de la atención de la Revolución a la educación y la ciencia durante más de 50 años. Una de las claves para la actualización del modelo económico cubano es precisamente continuar la consolidación de la exportación de servicios. En el presente trabajo se muestra la evolución de los resultados de la gestión comercial de los servicios académicos y científicos desarrollada por la Universidad de Pinar del Río, durante el período 2005-2014, que la sitúan como una de las instituciones universitarias con mejores resultados por el volumen de sus ingresos. Se analizó el estado actual de esta actividad en el centro, lo que arrojó un conjunto de regularidades que afectan los resultados comerciales, según las cuales realizaron propuestas estratégicas que pudieran generar un crecimiento en la captación de ingresos en moneda libremente convertible, e impactar positivamente en los fondos financieros disponibles para la educación universitaria y en la economía cubana.

**Palabras clave:** Gestión, comercialización, servicios académicos y científicos, ingresos.

## **Abstract**

The marketing of the scientific and academics universities services represents a complement of budget to a high education Cuban system which it is still comparatively lower to state budget, however it contributes to the economic support at the universities and the internationalization process, contributing in this form, to the presents of challenges in the Cuban university. The exportation of services constitute one of de main economic printed line in our country it is supported in the human capital quality which it is getting on as a result of the attention of the Revolution to education and science during more than 50 years. One of the key to improve the Cuban economic model is precisely to follow with the services exportation. This work shows the evolution of the results of the academic and scientific services marketing, developing in the Pinar del Rio University from 2005 to 2014, which it is as one of the best University Institution with better results concerning to gross income. The actual state of this activity was analyzed in the center to put into actions some regularities which affect the commercial results and we analyzed some strategies, that they could to obtain better incomes in foreign currency, that impacting positively in the financial funds available for the university education and in that way to contribute to the Cuban economy.

**Keyword:** Management, marketing, scientific and academics services, incomes.

## **Introducción**

Ante la profunda crisis económica sufrida por nuestro país en la última década del siglo XX, se impuso el fuerte reto de mantener las conquistas sociales alcanzadas desde 1959. El sistema de educación superior cubano también recibió considerables afectaciones materiales, aunque se mantuvo totalmente en funcionamiento y no cerró ninguna de sus instituciones.

Entre las medidas adoptadas para lograr el sostenimiento del sistema universitario en estas adversas condiciones, estuvo la de implementar un esquema de comercialización que permitiera la captación de fondos financieros y materiales, que complementaran las asignaciones presupuestarias estatales, fuente principal de financiamiento a las universidades.

En el presente trabajo, se analiza la evolución de los resultados obtenidos en la gestión de comercialización de los servicios académicos de la Universidad de Pinar del Río (UPR), durante el período 2005-2014. Este análisis permite identificar un conjunto de potencialidades existentes para el perfeccionamiento de este proceso. La investigación se

concentra en los resultados alcanzados en la comercialización de los servicios de Pregrado Compensado, Postgrado Internacional, Profesor Invitado y Servicios Científico-Técnicos. Durante el proceso investigativo se analizaron diferentes documentos, fundamentalmente:

- Publicaciones internas de la Dirección de Economía del Ministerio de Educación Superior (M.E.S.).
- Estadísticas de la Oficina Coordinadora de Servicios Académicos (OCSA), de la Dirección de Relaciones Internacionales del MES.
- Objetivos de Trabajo del MES para el año 2013 y hasta el 2016.
- Estrategia de Internacionalización de la UPR.
- Reportes de ingresos de la Dirección de Control Económico de la UPR.
- Estrategia de Servicios Académicos Internacionales de la UPR.

Se proponen algunas acciones estratégicas que tienden a mejorar estos resultados comerciales, con el fin de incrementar la captación de divisas para el país, la base financiera de la educación superior cubana e impulsar la internacionalización de los programas académicos y científicos de la institución pinareña.

## **Desarrollo**

### **El financiamiento de la Educación Superior y la comercialización de los servicios académicos universitarios en Cuba**

El financiamiento es un tema clave en el debate sobre la educación superior, presente en los principales foros mundiales y regionales sobre este nivel educativo. La Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción, aprobada por la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, de la UNESCO, celebrada en París en 1998; afirma en su Artículo 14:

«La financiación de la educación superior requiere recursos públicos y privados» aunque el Estado conserve el papel protagónico. En su inciso «a», enfatiza la importancia del apoyo público, a la vez que promueve la existencia de diversas fuentes de financiamiento como expresión del respaldo social a este nivel de enseñanza. (UNESCO, 1998)

La Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (CRES 2008), advierte que «La Educación Superior como bien público social se enfrenta a corrientes que promueven su mercantilización y privatización, así como a la reducción del apoyo y financiamiento del Estado. Es fundamental que se revierta esta

tendencia y que los gobiernos de América Latina y el Caribe garanticen el financiamiento adecuado de las instituciones de Educación Superior públicas y que estas respondan con una gestión transparente. La educación no puede, de modo alguno, quedar regida por reglamentos e instituciones previstas para el comercio, ni por la lógica del mercado...» (IESALC/UNESCO, 2008, p. 5)

Posteriormente, la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO, llamó a los Estados miembros a «Mantener, y si es posible, incrementar la inversión destinada a la educación superior con el fin de mantener la calidad y la equidad en todo momento y promover la diversificación en la oferta de la enseñanza superior y los medios de financiación». (UNESCO, 2009, p. 8)

En un trabajo del 2011, Johnstone identifica seis tendencias mundiales sobre el financiamiento de la educación superior:

1. Incremento de los costos unitarios, o por estudiante, de la educación.
2. Incremento de las matrículas.
3. Las economías cada vez más basadas en el conocimiento, con las consecuentes mayores expectativas sobre la educación superior, como motor del desarrollo económico y bienestar individual.
4. El fracaso de los ingresos gubernamentales para mantener su participación en los incrementos de los costos resultantes de las anteriormente mencionadas presiones sobre los gastos en educación superior.
5. Aumento de la globalización (lo cual contribuye tanto al incremento de costos como al debilitamiento de los presupuestos gubernamentales).
6. Aumento de la liberalización de las economías y la resultante descentralización, cesión y privatización de sistemas públicos y privados e instituciones de educación superior.

En Cuba, el Estado es el financista principal del sistema de educación superior, dada la importancia otorgada por nuestra sociedad a la educación de sus ciudadanos, y como expresión de la voluntad gubernamental por mantener y desarrollar este sistema de gran importancia para el desarrollo nacional. No obstante, durante la crisis económica de los años noventa, derivada del derrumbe del campo socialista, se adoptaron medidas para enfrentarla; entre las cuales estuvo la captación de fondos complementarios para sustentar el desempeño de este nivel educativo, lo cual se ha mantenido hasta la actualidad.

Aunque los esfuerzos para la captación de fondos en divisas se realizaban desde los años 80, principalmente por la Universidad de La Habana, mediante la actividad de turismo

científico; «ahora se trataba de aplicar un sistema de autofinanciamiento complementario en el que participarían todos los centros» (Santos, Alpízar, 2002, p. 70). Se comienzan a dar los primeros pasos de lo que posteriormente se estructuró como el Sistema de Comercialización (SC) y como subsistema del Modelo de Gestión Económica Financiera del Ministerio de Educación Superior.

Los principales servicios académicos y científicos que comenzaron a comercializarse son:

- Postgrado Internacional
- Pregrado Compensado
- Profesor Invitado (Asistencia Técnica Exportada)
- Eventos científicos
- Consultorías y Asesorías

Dada la prohibición de cobro por servicios brindados a ciudadanos cubanos, la captación de fondos se dirige a la comercialización de servicios ofertados a ciudadanos extranjeros, tanto en el territorio nacional como fuera del mismo.

En la Estrategia de Exportación de Servicios del MES, para el período 2011-2015; se reconoce que este ministerio «desarrolla diferentes servicios conducentes a la captación de ingresos y es por ello que la estrategia de exportación para estos servicios, tiene características sui generis, a partir de que su gestión y comercialización es realizada por las universidades en unos casos y en otros, por entidades exportadoras autorizadas para este fin y que no forman parte del sistema MES». Ministerio de Educación Superior [MES], (2011)

El SC es congruente con los actuales Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, por lo que es de esperar un fortalecimiento y consolidación del mismo. Algunos de estos lineamientos guían los esfuerzos nacionales hacia el potenciamiento de la actividad del comercio exterior cubano y por tanto, de la exportación de los servicios universitarios:

- Lineamiento 78: Diversificar la estructura de las exportaciones de bienes y servicios, con preferencia a las de mayor valor agregado y contenido tecnológico.
- Lineamiento 80: Desarrollar una estrategia integral en la exportación de servicios, en particular los profesionales, que priorice la venta de proyectos o soluciones tecnológicas, y contemple el análisis flexible de la contratación de la fuerza de trabajo individual. Se incluirá la creación del marco legal apropiado y las estructuras comerciales eficientes, con capacidad para promover la asociación con el capital extranjero, que garantice el óptimo

aprovechamiento de las potencialidades creadas en el país. Partido Comunista de Cuba, PCC, (2011)

Se considera importante destacar que aunque la comercialización de los servicios de las universidades cubanas persigue objetivos de naturaleza económica, como vía para lograr ingresos financieros complementarios al presupuesto estatal, fuente mayoritaria de recursos para el sostenimiento de la educación superior del país; no pone en riesgo las concepciones humanísticas que distinguen a todo el sistema educativo cubano y sobre las que se basa la internacionalización universitaria. Coincidimos con Villavicencio (2010) al afirmar que «La comercialización de los servicios académicos en Cuba tiene rasgos que la distinguen. Se desarrolla subordinada a la política solidaria, internacionalista que predomina en varios de estos servicios. El objetivo económico siempre estará plegado a los factores sustantivos de la educación superior y no a la inversa como sucede a escala internacional». (p. 1)

### **Principales aspectos estratégicos del Sistema de Comercialización de los productos y servicios de los Centros de Educación Superior cubanos**

El SC actual, posee flexibilidad, como un principio a seguir en su diseño; lo que exige la necesidad de su revisión ante las transformaciones y exigencias del entorno, de manera que su concepción establece un conjunto de elementos generales claves a tener en cuenta por las instituciones universitarias del país.

El objetivo general de este sistema consiste en: Sistematizar una gestión anticipada, especializada y profesional en la comercialización de las producciones y servicios universitarios, que potencie una mayor pertinencia de los resultados en el entorno y un aumento significativo de la eficiencia de la actividad.

Algunas de las políticas del MES para la comercialización de productos y servicios, definidas en el SC vigente en el país son:

1. Incrementar la participación de los productos universitarios en el mercado en frontera y en el extranjero, así como los niveles de pertinencia de los productos universitarios.
2. Desarrollar formas de integración (alianzas, cooperación, equipos multidisciplinarios) entre los colectivos y entidades pertenecientes al sistema de Educación Superior en el desarrollo de productos para la comercialización.
3. Estimular a los profesores/investigadores y a las instituciones que promuevan productos para la exportación y la sustitución de importaciones.
4. Delimitar las funciones científico-académicas de las actividades empresariales.

5. Promover la ejecución de paquetes de postgrado en las modalidades aprobadas por el MES. (Gómez y Uset, 2011, p. 61)

Se definieron también las premisas que deben observarse en cada institución para conformar su propio sistema comercial:

1. El personal que ejecuta la actividad de comercialización se especializa en su actividad y no estará directamente vinculado a la producción de servicios y productos objeto de comercialización.
2. El personal está preparado y entrenado en técnicas comerciales.
3. Los gastos se presupuestan en dependencia del tipo de producto y lo que está aprobado de parte del ministerio.
4. Existe una unidad de propósitos y de acción en el ámbito de esta actividad entre las estructuras que gestionan los procesos de economía y de investigación y postgrado en los Centros de Educación Superior (CES)

Igualmente se realizaron sugerencias para la confección del mapa de procesos de la comercialización, agrupados en dos ámbitos: la adecuación de las bases del sistema, y los procesos fundamentales y acciones a desarrollar. Estos aspectos proporcionan una guía estratégica que permite, observando las particularidades de cada institución y su entorno, implementar su propio sistema de comercialización.

Este sistema fortaleció estructuralmente la gestión comercial universitaria, aunque aún queda mucho por hacer por su perfeccionamiento, y así aprovechar todas las potencialidades existentes. En el Anexo 1 se puede observar la contribución relativa de cada CES a la captación total de ingresos durante los últimos 10 años.

La Estrategia de Exportación de Servicios del MES, citada anteriormente, identifica un conjunto de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades para esta actividad en el país, de las cuales se exponen solo algunas, consideras por la autora de este artículo como vigentes en la actualidad:

Amenazas:

- Demoras para satisfacer las solicitudes de servicio ~~por parte~~ del cliente, si es necesario el movimiento de quien lo realiza hacia el exterior, debido a la lentitud en la tramitación de permisos y autorizaciones de salida al extranjero
- No se tienen en cuenta las estructuras de los flujos financiero para aprobar los resupuestos de gastos para misiones comerciales, acciones de promoción, publicidad, etc.
- Regulaciones estatales vigentes para las exportaciones de servicios.

No se reciben ingresos en los CES por el concepto de: Asistencia Técnica Exportada.

Oportunidades:

Reconocimiento a la profesionalidad de los especialistas cubanos en la región latinoamericana.

Nuevo modelo económico implementándose en el país.

Interés de colaboración mostrado por algunos países.

El incremento de la presencia de Cuba en el exterior y, en particular de su Educación Superior.

El desarrollo de las nuevas tecnologías. Debilidades:

Falta de capacitación del personal encargado con la exportación de servicios.

Ausencia de canales de promoción y distribución de los resultados de la Ciencia y la Técnica obtenidos en las universidades.

El MES no dispone de presupuesto para publicidad y promoción.

Legislación actual y regulaciones del MES.

Limitado sistema de estímulos a los profesores y personal que atienden la organización y desarrollo de los servicios.

Imposibilidad de comercializar directamente desde los CES, los servicios de profesores.

Fortalezas:

Se cuenta con una amplia cartera de productos y servicios científico técnicos, desarrollados por la red de Centros de Investigación y universidades adscriptos al MES.

Claustro de alto grado científico y de prestigio internacional.

Tarifas competitivas.

Prestigio alcanzado por la Educación Superior cubana en el exterior.

Desarrollo de software y tecnologías educativas.

### **La gestión de comercialización de servicios académicos y científicos en la Universidad de Pinar del Río**

La Universidad de Pinar del Río (UPR), ha potenciado su gestión de comercialización desde los inicios de este sistema, lo que la ubica entre las universidades de mayor aporte en el país. No obstante, el análisis de la evolución de la captación de ingresos y el estado actual de este proceso en la institución, revelan la necesidad de su fortalecimiento, que permita dinamizar a sus actores en el esfuerzo de lograr resultados superiores que incidan positivamente no solo en el volumen de ingresos, sino también en la



internacionalización de los procesos sustantivos y en la calidad universitaria en sentido general.

Se presenta a continuación, la evolución de la captación de ingresos provenientes de los principales servicios académicos de la UPR durante los últimos 10 años, así como aspectos estratégicos a desarrollar para el futuro.

### **Evolución de la comercialización de servicios académicos y científicos de la Universidad de Pinar del Río en el período 2005-2014**

La UPR, institución creada en el año 1972, cuenta actualmente con cinco facultades:

- Ciencias Técnicas.
- Ciencias Económicas y Empresariales.
- Forestal y Agronomía.
- Ciencias Sociales y Humanísticas.
- Agronomía de Montaña.

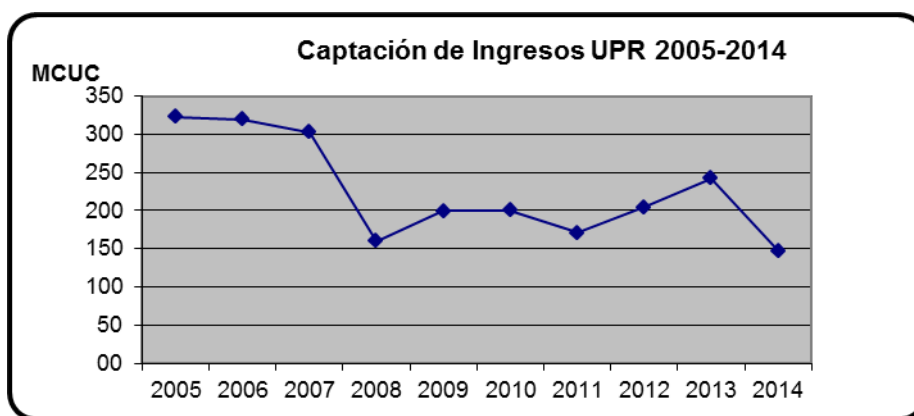
Durante más de 15 años, la UPR ha desarrollado la comercialización de sus servicios con buenos resultados. Después de haber alcanzado alguna experiencia esta función, se creó en el año 2002 la unidad encargada de la gestión comercial de la universidad, bajo la denominación de: Grupo Especializado en Servicios Académicos, Tecnológicos y Turísticos (GESAT), que concluyó su labor en el año 2011.

Posteriormente se encargó de esta actividad a la Dirección de Relaciones Internacionales, subordinada a la Vicerrectoría de Extensión Universitaria y Relaciones Internacionales; labor desempeñada por una metodóloga que coordina, asesora, potencia y controla la comercialización de los servicios académicos y científicos; en tanto, los servicios de alojamiento y alimentación son gestionados por la Vicerrectoría de Administración y Servicios.

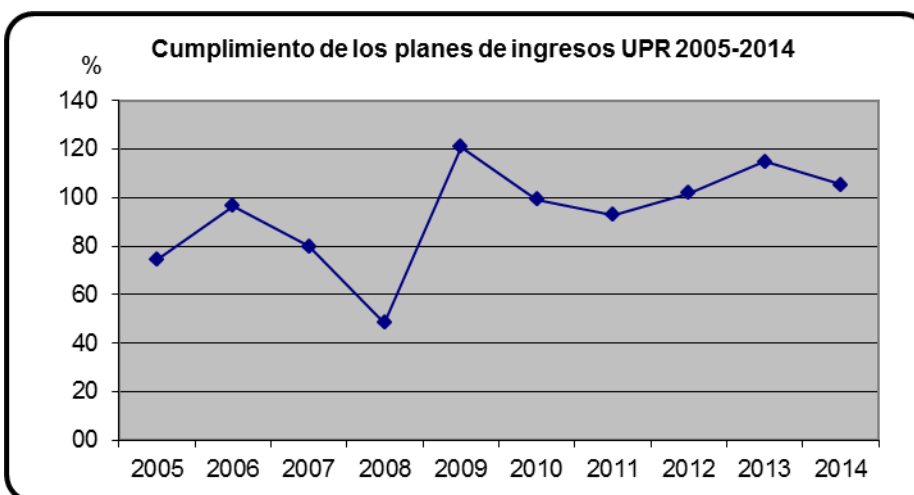
En el Gráfico 1 se observa la evolución del volumen de ingresos derivados de la comercialización. La fuerte caída experimentada en el año 2008 se debió a la suspensión de la comercialización del servicio de Pregrado de Carrera Completa, fuente importante para la UPR, el cual se reanudó posteriormente y se mantiene hasta hoy día. No obstante, ha sido imposible alcanzar los niveles de ingresos de años anteriores.

Debe señalarse que debido a la comercialización del servicio de Profesor Invitado comenzó a realizarse totalmente a partir del año 2008, primero a través de la empresa universitaria MERCADU y luego por la agencia Cubatécnica, exportadora cubana de servicios profesionales cubanos; lo que provocó la pérdida de una importante fuente de

ingresos a los CES que de manera particular, representaba anualmente alrededor del 30 % de la captación de esta universidad.



El cumplimiento de los planes de ingresos financieros ha tenido un comportamiento favorable en los últimos tres años, aunque en el 2014 se observa una disminución significativa en la captación de los tres principales servicios: pregrado, postgrado y eventos.



En cuanto al comportamiento de la captación por servicios, ha sido el Pregrado el de mayor aporte en la institución estudiada, seguida del Postgrado y los Eventos. Es de destacar la pobre comercialización de los Servicios Científico-Técnicos. Luego de la supresión de la fuente de financiamiento por concepto de: Profesor Invitado en el sistema MES, no se planifican estos ingresos, aunque se sigue captando a través de la empresa Cubatécnica.

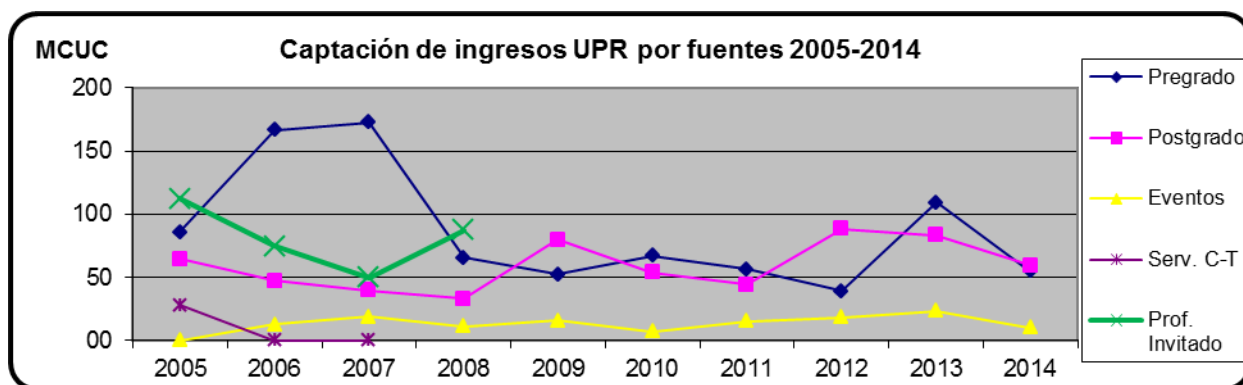


Gráfico 3: Evolución de la captación de ingresos por servicios comercializados, de la UPR, 2005-2014. Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas oficiales del MES.

En general, el Pregrado representa la fuente captadora de mayor importancia, con el 38% de los ingresos obtenidos en este período, seguido del Postgrado, con el 27%. Una vía comercial poco utilizada es mediante el Centro Internacional de La Habana (CIH). Los ingresos reportados a través de esta empresa en la década estudiada, ascienden sólo a 22.8 miles de CUC.

Otros datos reveladores de la evolución de la gestión comercial, pueden encontrarse en los anexos de este trabajo.

### **Principales proyecciones estratégicas de la comercialización de servicios académicos y científicos de la Universidad de Pinar del Río**

El MES, en los Objetivos de trabajo de la organización para el año 2015; definió las Áreas de Resultado Clave (ARC), cuatro en total, y en su interior los objetivos a alcanzar y los Criterios de Medida (CM) para establecer su cumplimiento.

El ARC, Gestión de la Educación Superior, plantea el Objetivo 7: Incrementar la calidad, eficiencia, eficacia y racionalidad de la gestión, asumiendo la nueva condición de la universidad unificada y con mayor integración de todos los procesos hasta la base. Y dentro de este, el CM 5: Se asegura en más del 90% el cumplimiento de las acciones del proceso de internacionalización en respuesta a las prioridades del gobierno, al desarrollo de la educación superior y a la elevación de la calidad de los procesos.

Entre las indicaciones metodológicas que se ofrecen para que los CES logren resultados positivos en este CM, hay algunas relacionadas con la gestión comercial universitaria:

1. Cumplir e incrementar los planes de ingresos por conceptos de servicios académicos internacionales.

2. Priorizar el incremento de los ingresos en divisas por diversas fuentes, en particular, por los servicios académicos internacionales que el MES ofrece en Cuba y en el exterior.
3. Desarrollar una política interna y procedimientos de trabajo que logren integrar todos los esfuerzos para poder incrementar los ingresos por estas vías.
4. Continuar fortaleciendo las estructuras en cada institución universitaria y realizar las acciones correspondientes a la divulgación, promoción y gestión de las diferentes modalidades de los servicios académicos.

La Estrategia para la Comercialización de los Servicios Académicos Internacionales, elaborada por la Dirección de Relaciones Internacionales de la UPR; constituye una valiosa herramienta de trabajo para guiar esta institución durante los próximos años en materia de servicios académicos internacionales.

Gracias al riguroso diagnóstico realizado, se lograron identificar aspectos internos y externos que condicionan el presente y el futuro de la gestión comercial de estos servicios en la universidad pinareña. Ver Anexo 2

Algunas de las principales regularidades emanadas de este diagnóstico que limitan sustancialmente el mejor desempeño de la gestión comercial son:

- Pobre cultura institucional de internacionalización universitaria. La internacionalización es percibida mayoritariamente como un proceso de ejecución de procedimientos establecidos, tramitación de documentos y gestiones para ejecutar las salidas al extranjero, por diferentes motivos, de los docentes cubanos y las visitas de estudiantes y profesores extranjeros al centro.
- Falta de mecanismos de estimulación moral y material a los actores directos e indirectos de la comercialización de los servicios académicos y científicos; aspecto que afecta la cantidad y calidad de la producción de estos servicios por parte del claustro, especialmente de los ejecutados en territorio nacional.
- Excesivas regulaciones nacionales para la exportación de servicios: que tienen un impacto negativo en la satisfacción de los solicitantes de estos.
- Limitada disponibilidad de capacidades de alojamiento y transportación; dos servicios complementarios que en muchas ocasiones encarecen el precio total a pagar en Cuba por el demandante, convirtiéndose en un factor desestimulante para este.
- Insuficiente infraestructura de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC); la cual es imprescindible para realizar acciones de promoción de los servicios que se ofertan, ante la limitación de presupuestos para la comunicación comercial.

□ Predominio del tradicional enfoque de ventas en la comercialización de los servicios. El diseño de los servicios académicos y científicos se concibe generalmente a partir del tradicionalismo y el conocimiento empírico de las necesidades de los demandantes internacionales. Resulta imprescindible evolucionar hacia un enfoque de marketing, que genere un flujo de información sobre estas necesidades y características de la demanda, y permita alcanzar un elevado grado de eficiencia y satisfacción.

A partir de estas regularidades, se proponen a continuación varias acciones estratégicas que no serían necesariamente las únicas, para contribuir a elevar los resultados de esta actividad en la UPR.

1. Fomento de una cultura universitaria hacia la comercialización de los servicios académicos, siempre en congruencia con los principios de la educación superior cubana y las normas establecidas para esta actividad. La gestión universitaria debe brindar un mayor espacio a la actividad de comercialización, dado por el impacto positivo en el financiamiento a la educación superior, el incentivo que representa para su internacionalización y la elevación de la calidad institucional, así como para aportar a la economía del país.

2. Perfeccionar el sistema de comercialización institucional, por lo que deben fortalecerse las estructuras organizativas encargadas de la comercialización de los servicios académicos en la UPR, sus relaciones y la preparación del personal involucrado. Además, utilizar sistemáticamente las relaciones interinstitucionales, nacionales e internacionales.

3. Establecer mecanismos de estimulación moral y compensación material, tanto del personal que directamente brinda el servicio, como los que están involucrados en todos los procesos de atención al personal que requiere la comercialización de los servicios académicos.

4. Desarrollo de alianzas intra e interuniversitarias: Los servicios ofrecidos por la UPR en sus diferentes modalidades para la exportación, se caracterizan por un bajo o nulo grado de integración entre las propias unidades organizativas universitarias y de estas con otros CES del país, desaprovechándose las ventajas de la cooperación para generar ofertas de mayor valor agregado.

5. Mayor utilización del CIH como vía para ampliar la distribución internacional de los servicios: Acudir a esta entidad puede ser una acción eficaz para mejorar los ingresos en la modalidad de servicios científico-técnicos y para diversificar y ampliar la distribución

internacional de la oferta, además del efecto positivo que produciría en la estimulación y compensación material a los docentes.

6. Mejorar la infraestructura tecnológica de la información y las comunicaciones: La utilización de Internet y otras tecnologías de la información y las comunicaciones constituye un mecanismo eficiente para la comunicación con las entidades extranjeras que solicitan el servicio académico y con los profesores investigadores que lo realizan fuera del país.

7. Confeccionar los presupuestos de gastos por cada servicio: Definir rigurosamente las fichas de costo y presupuestos de gastos por cada servicio a brindar, que permita determinar la eficiencia del mismo y proponer modificaciones de precios.

Es evidente que estas acciones y otras que puedan proponerse, y están sujetas a posibles cambios estructurales del país y del sistema MES, a tono con el actual proceso de actualización del modelo económico y social cubano, de manera que contribuyan pertinentemente a mantener y elevar la calidad de la educación superior en congruencia con los principios de nuestro Sistema social.

Algunas acciones específicas ya se ejecutan en la universidad pinareña:

- Actualizar la estrategia de marketing de los servicios académicos internacionales de la UPR.
- Presupuestar montos para garantizar soportes de información en idioma Español, Inglés, Francés y Portugués para la promoción de los Servicios Académicos Internacionales.
- Capacitar al personal encargado de la gestión y los servicios en temas como: atención al cliente, comunicación interpersonal, reglamentos disciplinarios, cultura higiénico sanitaria y cultura política, entre otros que sean identificados como necesidades de aprendizaje.
- Identificar por áreas del conocimiento, los profesores con categorías docentes y científicas que puedan contribuir a las acciones tanto de pre, como de posgrado internacional, a partir del proceso de integración con otras universidades.
- Capacitar en los procedimientos diseñados por la Dirección de RRHII para la gestión de los Servicios Académicos Internacionales, los cuales incluyen el manejo de indicadores para el monitoreo de las acciones emprendidas.
- Elaborar y proponer para su aprobación un sistema de estímulo de compensación monetaria de acuerdo al desempeño de los profesores involucrados en acciones de pre o postgrado internacional en frontera.
- Incorporar en el sitio WEB de la universidad, una sección, al menos bilingüe, con la información de los Servicios Académicos Internacionales que incluya la cartera de ofertas.

Otras acciones de mayor complejidad y alcance pueden ser:

- Realizar estudios de mercado local, nacional e internacional que permitan estimar y segmentar la demanda.
- Actualizar la cartera de productos y servicios a partir de la demanda real y potencial.
- Elaborar documentación comercial en formato físico y digital para su distribución por el personal en funciones en el extranjero y estudiantes de posgrado en el país.
- Desarrollar sistemas informáticos de apoyo a la gestión comercial.

### **Conclusiones**

La captación de ingresos provenientes de la comercialización de los servicios académicos y científicos, constituye un complemento financiero para el sostenimiento y desarrollo del sistema universitario cubano. La Universidad de Pinar del Río es una de las instituciones de este sistema, que manifiesta un aceptable desenvolvimiento en esta actividad. La gestión comercial en las universidades cubanas, constituye una vía para contribuir efectivamente a lograr una mayor proyección internacional de la educación superior cubana y fortalecer la calidad de sus programas e instituciones, por lo que este proceso debe continuar perfeccionándose y adecuándose a las cambiantes condiciones del entorno nacional e internacional.

La UPR, aunque manifiesta un desempeño favorable al cumplir los planes de ingresos financieros en los últimos tres años; ha disminuido notablemente sus volúmenes de captación, indicio de la necesidad de una transformación estratégica en la gestión comercial que involucre todas las estructuras, procesos y personas implicadas en ella; que, si bien constituye un proceso complementario, tiene un impacto positivo en el soporte económico y la internacionalización de los procesos sustantivos.

Las acciones propuestas y otras requeridas por el entorno, deben contribuir a perfeccionar la gestión de comercialización de los servicios académicos internacionales en la UPR, de manera que se creen las condiciones necesarias para aprovechar las reservas y potencialidades existentes y contribuir sostenidamente al mejoramiento de las condiciones financieras y a la internacionalización de esta universidad.

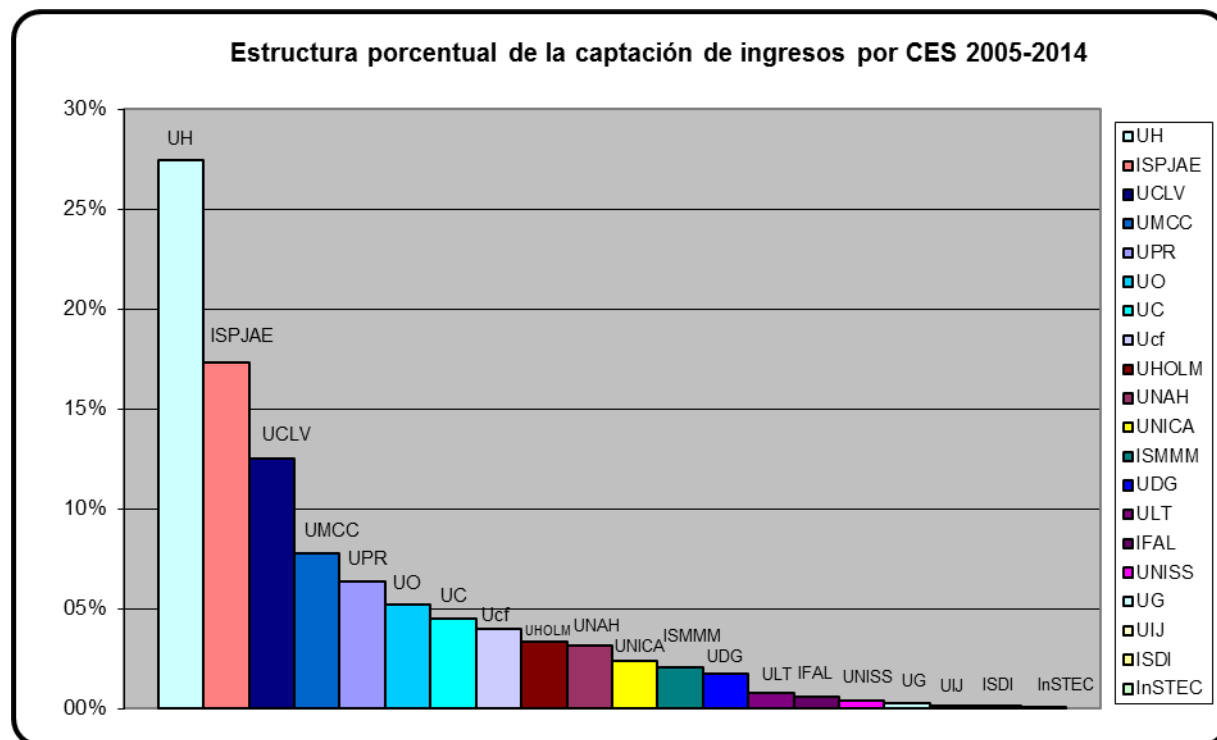
## Referencias Bibliográficas

- Bruce, D.(2011). Tendencias Mundiales sobre el financiamiento en la Educación Superior. Revista Educación Superior y Sociedad, Vol. 16, No. 1, 2011.
- Gómez, G., Uset, F. (2011). Comercialización. En Sistema de Perfeccionamiento de la actividad económica. La Habana, Cuba, Editorial «Félix Varela».
- IESALC/UNESCO, (2008). Declaración de la Conferencia Regional de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Cartagena, Colombia, IESALC.
- Ministerio de Educación Superior (2011). Estrategia de Exportación de Servicios. Período 2011-2015. La Habana, Cuba.
- Partido Comunista de Cuba, (2011). Lineamientos de la Política Económica y Social de la Revolución. Sexto Congreso del PCC, La Habana, Cuba.
- Santos, S., Alpízar, M. (2002). Financiamiento de la educación superior. En: La Educación Superior de Cuba en la década del 90. La Habana, Cuba, Editorial “Félix Varela”.
- UNESCO, (1998). Declaración Mundial sobre la Educación Superior: Visión y Acción. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior, Paris, UNESCO.
- UNESCO, (2009). Conferencia Mundial de Educación Superior: Comunicado Final. Paris: UNESCO.
- Villavicencio, M. V. (2010, Febrero). Evolución y perspectivas de los servicios académicos internacionales en el Ministerio de Educación Superior. Ponencia presentada al Congreso de Educación Superior, La Habana, Cuba.



## Anexos

**Anexo 1:** Estructura porcentual de la captación de ingresos por CES en el período 2005-2014. Fuente: Elaboración propia a partir de Análisis Económico, MES.



**Anexo 2:** Principales resultados del diagnóstico de la gestión comercial de servicios académicos y científicos de la Universidad de Pinar del Río. Fuente: Estrategia de trabajo para los servicios académicos internacionales, UPR, 2015.

### ➤ Debilidades:

1. Desactualizada estrategia de marketing de los servicios académicos internacionales.
2. Escasa divulgación de las figuras que se ofertan.
3. Limitaciones presupuestarias para las acciones de comunicación comercial.
4. Instalaciones para el hospedaje con dificultades estructurales y hacinamiento.
5. Mala conectividad y equipamientos de las TIC obsoletos.
6. Dificultades para la reproducción de materiales.
7. Personal de apoyo a la actividad de hospedaje y alimentación con escasa preparación en atención al cliente.
8. Insuficientes habilidades de comunicación en idiomas Inglés u otros, por parte del claustro y personal de apoyo.
9. Disminución del claustro con categorías superiores.

10. Escaso conocimiento por parte de las áreas de los procedimientos establecidos por el MES y la UPR para la actividad.

11. Desarrollo de análisis de la actividad muy generales, exentos de indicadores que los caractericen, (solo cumplimiento del Plan).

➤ Amenazas:

1. Dificultades de todo tipo para realizar transacciones bancarias desde el exterior, además de altos costos por el servicio.
2. Centros de educación superior de larga historia y reconocido prestigio internacional en la capital del país.
3. Bloqueo norteamericano y campañas anticubanas.
4. Regulaciones nacionales asociadas a la exportación de servicios.
5. Regulaciones que limitan el acceso de extranjeros a regiones montañosas y rurales de interés geológico y forestal.
6. Nula estimulación y compensación material a profesores que realizan acciones en frontera.

➤ Fortalezas:

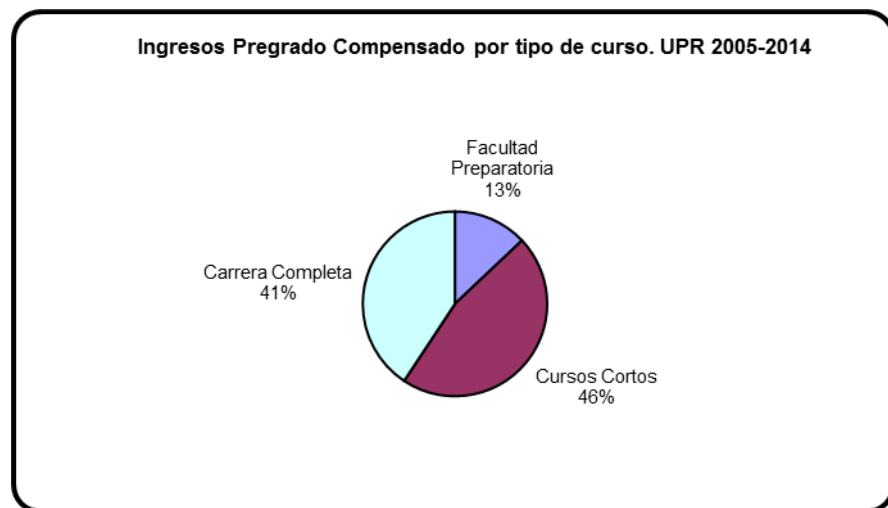
1. Convenios firmados con 236 universidades extranjeras y membrecía en redes temáticas internacionales.
2. Prestigio internacional de la educación superior cubana.
3. Experiencia internacional del claustro.
4. Acreditación de EXCELENCIA de programas de Doctorado y Maestrías.
5. Amplia movilidad internacional del claustro con más de 200 salidas al extranjero como promedio anual.
6. Tarifas competitivas.
7. Centro Rector en la carrera de Ingeniería Forestal.
8. Carrera de Ingeniería en Geología que abarca hasta la región central.
9. Elevado número de graduados extranjeros de pre y de posgrado.
10. Amplitud de la cartera de servicios a ofertar.

➤ Oportunidades:

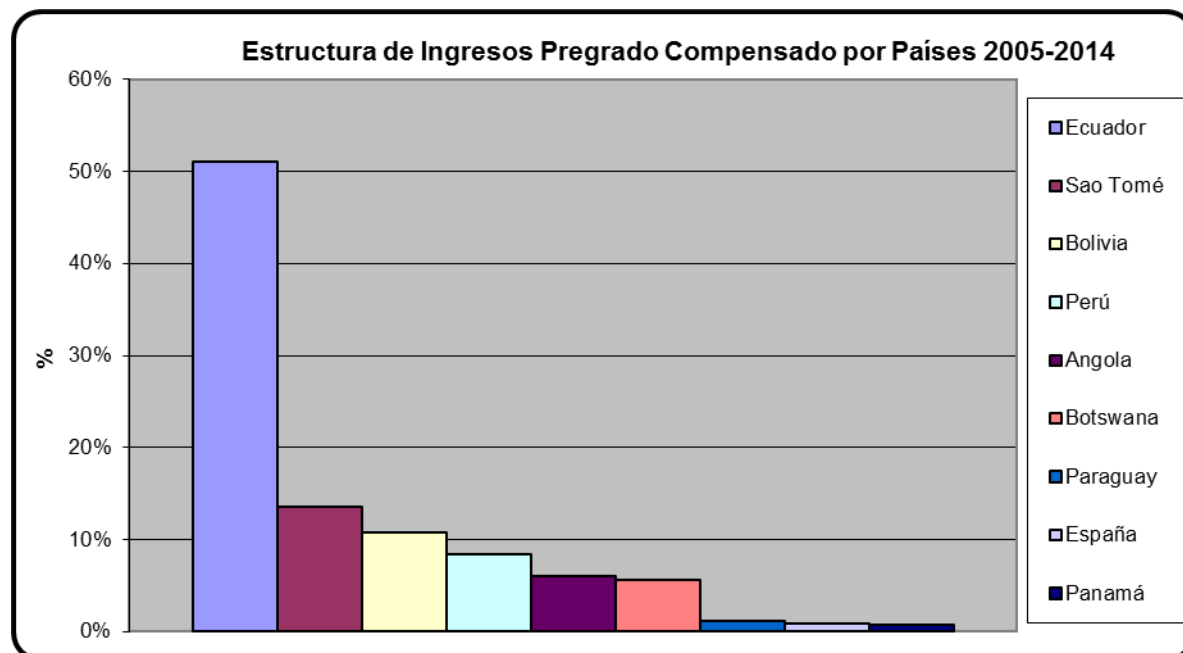
1. Proceso de integración universitaria.
2. Nuevas formas de intercambio con: Angola, Antigua y Barbuda y República del Congo.
3. Se ampliará el uso de Internet y de ahí, sus posibilidades para promocionar ofertas.
4. Aplicación de los Lineamientos.

5. Convenciones Internacionales PEDAGOGÍA y UNIVERSIDAD.
6. Eventos internacionales propios (COOPERAT Y MARDELTUR).

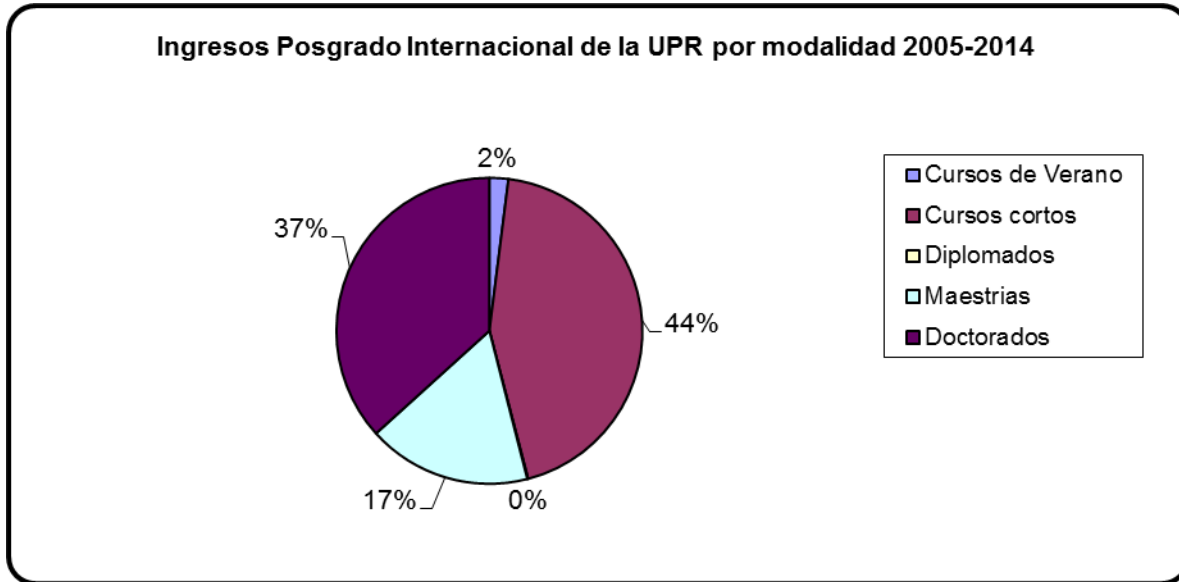
**Anexo 3:** Ingresos de Pregrado Compensado por tipo de curso, UPR. Período 2005-2014



**Anexo 4:** Estructura de Ingresos Pregrado Compensado por Países seleccionados, UPR. Período 2005-2014



**Anexo 5: Ingresos Posgrado Internacional de la UPR por modalidad. Período 2005-2014**



**Anexo 6: Ingresos Posgrado Internacional UPR por Países seleccionados. Período 2005-2014**

