

# *Experiencias y retos en la gestión de comercialización y financiamiento de la Universidad de Guantánamo*

## *Experiences and challenges in marketing and financing management at the University of Guantánamo*

**Alberto Manuel Sauco-Roig****Rolando Durand-Rill****Adalis del Toro-Cuza**

Universidad de Guantánamo, Cuba

**Correo electrónico(s):**

sauco@cug.co.cu.

rolandodr@cug.co.cu.

adalis@cug.co.cu

---

Recibido: 19 de diciembre de 2017

Aceptado: 20 de abril de 2018

---

**Resumen:** En el presente trabajo se identifican los retos para mejorar la gestión de comercialización de los servicios científico-técnicos e incrementar los recursos financieros de manera complementaria al presupuesto que le asigna el Estado a la Universidad de Guantánamo, a partir de la experiencia acumulada en los dos primeros años de integración.

**Palabras clave:** Gestión de comercialización; Presupuestos; Servicios científico-técnico; Centros de Educación Superior

---

**Abstract:** The paper identifies the challenges to improve marketing management of scientific-technical services and increase financial resources in a manner complementary to the budget assigned by the State to the University of Guantánamo, based on the experience obtained after two years of integration.

**Keywords:** Marketing management; Budgets; Scientific-technical services; Higher Education Centers

---

## **Introducción**

En el siglo xxi los Centros de Educación Superior en América Latina y el Caribe enfrentan retos extraordinarios, se trata de procesos de interrelación mundial basados en cambios objetivos que se reflejan en la tecnología, las finanzas, el comercio, en lo político y lo cultural, en esta última se incluye la educación.

El resultado de la aplicación de estas políticas neoliberales en la educación superior se expresa fundamentalmente en la reducción significativa de las asignaciones presupuestarias por parte del Estado.

Ante la magnitud del desafío, se impone que los Centros de Educación Superior (CES) perfeccionen su gestión interna y utilicen de forma racional, eficiente y efectiva los recursos de

los que disponen y se esfuerzan por desarrollar fuentes complementarias de financiamiento vinculadas a sus actividades académicas y científicas mediante el acompañamiento al gobierno y la sociedad en su conjunto.

Los retos por la escasez de los recursos financieros que afrontan los CES latinoamericanos y caribeños están en general presentes en el caso cubano, aunque por causas diferentes. En Cuba no ha sido el modelo neoliberal el que ha puesto restricciones en los servicios educacionales, sino la falta objetiva de recursos que tiene el país como consecuencia de los problemas económicos originados por el derrumbe del campo socialista europeo y el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto al país por parte del gobierno de los Estados Unidos.

La Universidad de Guantánamo, como parte del Ministerio de la Educación Superior cubano, al igual que el resto de los organismos, recibe los impactos del entorno, que en estos tiempos adopta características muy peculiares como consecuencia del desarrollo de fenómenos complejos como la globalización, la fragmentación de la sociedad, el neoliberalismo, la desigualdad política, que producen efectos negativos en cuanto al derecho a la educación, que es de hecho una condición para el desarrollo humano.

La Reforma Universitaria llevada a cabo en enero de 1962, a inicios del triunfo de la Revolución, proclamó los principales conceptos y concepciones guiados a sentar las bases de la nueva universidad cubana. Las estructuras organizativas que el gobierno revolucionario empleó para encauzar las esenciales transformaciones de la enseñanza superior cubana fueron el establecimiento del Consejo Superior de Universidades, la creación del vice ministerio de educación superior, subordinado al Ministerio de Educación y, por último, ante la importancia creciente que el Estado le concedía a la educación superior, la creación del Ministerio de Educación Superior (MES) en 1976.

La Universidad de Guantánamo, como organización inteligente -expresado en los conocimientos, habilidades y valores de su claustro- en su trayectoria histórica tecno-científica, reconoce los siguientes períodos de desarrollo:

- En 1989, creación de la Facultad de Agronomía de Montaña.
- En 1992, se fortalece como Centro Universitario de Montaña de Sabaneta.
- En 1997, se reconoce como Centro Universitario de Guantánamo.

- En 2010, se alcanza la condición de Universidad de Guantánamo, con cuatro facultades y 11 carreras.
- En 2014, con el proceso de integración, se crea la actual Universidad de Guantánamo con la unificación de los siguientes centros de educación superior: la anterior Universidad de Guantánamo del Ministerio de Educación Superior, la Universidad Pedagógica “Raúl Gómez García” del Ministerio de Educación, y la Facultad de Cultura Física “Manuel Piti Fajardo” del Instituto de Deporte, Educación Física y Recreación; para un total de siete facultades y 32 carreras.

Por la importancia que tienen las universidades en todas las naciones en el informe de la Unesco (1998) sobre la Educación Superior en el siglo xxi se expresa que:

Las universidades son instituciones de fundamental importancia en toda sociedad y deben ser fortalecidas aún en los países más pobres ya que las mismas son consideradas verdaderos centros de conocimientos puros y aplicados, son el lugar por excelencia para preparar a los profesores de todos los niveles, son proveedores de personal calificado del más alto nivel y de investigaciones profundas, es el lugar ideal para llevar a cabo la educación permanente accesible a los adultos, y son consideradas el vehículo por excelencia para que cada nación pueda actuar como interlocutora con las comunidades académicas y científicas internacionales. (p. 8)

Algunos de los principios que sustenta la política educacional cubana para el financiamiento de los CES son los siguientes:

1. El Estado cubano asume la responsabilidad del financiamiento de las universidades conjuntamente con la búsqueda de nuevas fuentes por parte de estas. Esta voluntad política ha permitido garantizar que las puertas de las universidades cubanas se hayan mantenido abiertas, aún en los momentos de las más severas restricciones en el orden material.
2. El proceso de redimensionamiento concertado y paulatino que se ha llevado a cabo en cada uno de los CES, que ha posibilitado el crecimiento sostenido del postgrado y el desarrollo de las actividades de extensión.

La dirección del MES estableció indicaciones que, por su alcance y magnitud, no sólo pretendían minimizar la situación sino que de una forma más visionaria proyectara el trabajo de los CES hacia un desarrollo sostenible acorde con las exigencias sociales, entre las que se encuentran:

- La implantación de la Dirección por Objetivos (DPO) y posteriormente la dirección estratégica como vía factible para alcanzar la Universidad del futuro que compromete a todos los factores involucrados y todas las áreas de trabajo.
- La gestión de proyectos y donativos como actividad que reporta ingresos materiales y financieros al Sistema de Educación Superior.
- La actividad del pregrado compensado, que constituye una fuente de captación de moneda libremente convertible.
- Producción y comercialización de software.
- El establecimiento del postgrado internacional como fuente de ingreso.
- Creación del Centro Internacional de La Habana (CIH) en 1999 como casa consultora y auditora para gestionar ingreso en moneda nacional y divisas, utilizando los profesionales de todas las universidades del país.
- Creación y fortalecimiento de Oficinas de Transferencias de Tecnología.

En el presente trabajo se hace referencia al papel que le corresponde desempeñar a la Universidad de Guantánamo ante los retos que impone el mundo globalizado y las transformaciones que se suceden en Cuba como parte de la actualización de su Modelo Económico, el cual demanda de la Universidad calidad y rigor en el proceso de formación, y el impacto activo y proactivo de los resultados de la ciencia, la técnica y la innovación en la sociedad.

## **Desarrollo**

### **El financiamiento actual a la educación superior cubana**

Aunque la Unión Europea, los Estados Unidos y otras naciones han realizado recortes al financiamiento de la educación superior como resultado de la aplicación de políticas de ajustes, para Cuba el financiamiento de esta es un tema de alta prioridad, debido a que las características del modelo cubano distan mucho de los estilos de países capitalistas.

Con respecto al financiamiento en la educación superior, Moffat (2006) plantea:

El financiamiento en la Educación Superior está muy vinculado al nivel de desarrollo económico, social y cultural de cada país. Existe una tendencia a la reducción de los fondos dedicados a esta actividad debido a la crisis económica internacional, a la continua aplicación de medidas neoliberales que tan agotado está como modelo económico, a las limitaciones o renuncia a veces del papel del Estado con respecto a la educación superior como carga social, y al encarecimiento de los materiales e insumos tangibles e intangibles para mantener el sistema. (p. 3)

En este mismo sentido, en el Modelo de Gestión Económico-financiero del MES (2001) se expone:

De acuerdo al desarrollo sociopolítico y económico de nuestro sistema socialista hace que las formas de financiamiento de la educación superior cubana sean diferentes del resto de los países del mundo, teniendo en cuenta que la mayor parte del financiamiento proviene de los recursos del Estado y que no existe privatización. (p. 4)

La situación económica internacional de hoy y sus implicaciones para la institución universitaria y su papel en la sociedad, hacen recordar las palabras previsoras de Fidel Castro, en la clausura del Congreso Universidad 2002 cuando dice: “Yo tengo el presentimiento, la convicción, de que este siglo xxi va a ser mucho más difícil que el siglo xx, y que esas instituciones que se llaman universidades van a tener que enfrentarse a problemas mucho más graves” (p. 5).

La puesta en marcha del programa de universalización en la Universidad significó un reto no solo político sino también económico con el incremento de la matrícula universitaria, lo cual ha representado cuantiosos gastos en la educación superior.

Como se señala en el Artículo 51 de la Constitución de la República de Cuba promulgada en 1976:

Todos tienen derecho a la educación. Este derecho está garantizado... cualquiera que sea la situación económica de su familia, la oportunidad de cursar estudios de acuerdo con sus aptitudes, las exigencias sociales y las necesidades del desarrollo económico-social.

Los hombres y mujeres adultos tienen asegurado este derecho en las mismas condiciones de gratuidad y con facilidades específicas que la ley regula, mediante los cursos de educación superior para los trabajadores.

El Estado asume el financiamiento a las instituciones de educación superior atendiendo a los siguientes conceptos:

- Gastos regulares para el normal funcionamiento de los CES, que incluye: las inversiones, el mantenimiento, la seguridad social y otros servicios sociales indirectos que reciben los profesores y trabajadores.
- Entrega de los materiales y recursos docentes que necesitan los estudiantes.
- Prestación de los servicios a los estudiantes, tales como: el alojamiento, la alimentación, la recreación, la práctica del deporte y la cultura y otros beneficios y facilidades.
- Pago de estipendios, los préstamos y otras ayudas financieras a los estudiantes.
- Gratuidad a los profesionales cubanos en el desempeño de las actividades posgraduadas, como son: programas de diplomados, especialidades, maestrías y doctorados.

Aunque se trabaja en el perfeccionamiento para la proyección del financiamiento a las universidades, en la búsqueda de una mayor aproximación a la justeza y equidad del mismo, como señala la viceministra Miriam Alpízar Soto, las bases que son utilizadas en la elaboración del presupuesto para financiar a las instituciones de la educación superior son:

- La matrícula de estudiantes.
- El número de estudiantes internos.
- El nivel de desarrollo alcanzado en las actividades científicas.
- La ubicación territorial y las características de las instalaciones, entre otras.

Las universidades tienen como fuente de financiamiento principal el presupuesto estatal, que ha venido creciendo en los últimos años, basado en anteproyectos de presupuestos presentados por cada CES. En Cuba, se da la gran diferencia a partir de que todas las instituciones de Educación Superior son estatales y el acceso, como se señala en la Constitución de la República, es universal y gratuito

El presupuesto que determina por anticipado el origen y la asignación de los recursos de la Universidad es un instrumento fundamental que sirve de apoyo para la realización de los

objetivos de trabajo en un período de tiempo determinado, y que expresa cuantitativamente los recursos que se asignan para la ejecución y cumplimiento de los objetivos del año fiscal.

La principal finalidad del presupuesto consiste en determinar de manera racional la forma de asignar y utilizar los recursos, a la vez que controlar las actividades de la institución en términos financieros. La función del presupuesto se interrelaciona estrechamente con los objetivos específicos, necesidades, características y expectativas de cada Universidad; es propio de cada entidad y debe adaptarse a los procesos que la caracterizan.

Las universidades obtienen otros recursos financieros de manera complementaria al presupuesto estatal mediante la autogestión y con el empleo de sus propias potencialidades. Estas fuentes se identifican con: los proyectos internacionales, las donaciones, y los servicios científico-técnicos, que todavía representan un bajo por ciento, en comparación con el total anual del presupuesto estatal dedicado a la educación superior.

### **Presupuesto, gastos e ingresos en la Universidad de Guantánamo**

En la siguiente tabla aparecen las cifras del presupuesto asignado, los gastos e ingresos de la Universidad Integrada de Guantánamo en los años 2014 y 2015.

<b>Año</b>	<b>Presupuesto asignado (pesos)</b>	<b>Gasto total (pesos)</b>	<b>Ingreso total (pesos)</b>	<b>Ingreso servicios científico-técnico (pesos)</b>
2014	14 375 900,00	11 583 864,15	255 782,12	82 568,78
2015	27 949 000,00	26 640 057,24	570 295,70	203 901,80

El presupuesto asignado a la Universidad de Guantánamo ha ido creciendo año tras año, tal como se aprecia en la tabla anterior, como consecuencia del proceso de integración, al igual que la cifra de gastos, que se incrementa notablemente en 2015 debido a que, a pesar de que el proceso de integración de este CES fue en septiembre del 2014, el presupuesto que aparece en la tabla es el de la antigua Universidad de Guantánamo, o sea, que se mantuvieron independientes hasta el cierre de ese año y en el 2015 es que se presenta el presupuesto integrado.

El ingreso total representa solo un 2,2 y 2,1 por ciento respectivamente de los gastos, ratificando que el Estado en Cuba asume el financiamiento de las universidades.

Por otra parte, el ingreso total se incrementó en 2015 con relación a 2014 en 2,22 veces y el ingreso por la comercialización de los servicios científico-técnicos en 2,46 veces, lo que demuestra la autogestión utilizando las propias potencialidades de la Universidad. En ambos años el plan de ingreso asignado por el MES a la Universidad de Guantánamo se cumplió al 69.1 y 106.6 % respectivamente.

A continuación se presenta una tabla con las relaciones del ingreso total y el proveniente de la comercialización de los servicios científico-técnicos contra el número de trabajadores total y contra el número de trabajadores docentes en los años 2014 y 2015.

<b>Año</b>	<b>Ingreso total/ Total de trabajadores (Pesos)</b>	<b>Ingreso total/ Trabajadores docentes (Pesos)</b>	<b>Ingreso SCT/ Total de trabajadores (Pesos)</b>	<b>Ingreso SCT/ Trabajadores docentes (Pesos)</b>
2014	127,19	221,45	41,05	71,48
2015	293,60	513,77	100,50	175,83

Las relaciones obtenidas demuestran un crecimiento del segundo año de integración con relación al primero, avalado por una mayor gestión de ingreso en todas las áreas de la Universidad y por la aplicación de un conjunto de medidas dirigidas al acompañamiento del gobierno en todos los municipios, y una atención directa a las empresas y organizaciones del territorio guantanamero.

### **Acciones para la gestión más eficiente de la comercialización en la Universidad de Guantánamo**

El sistema de comercialización diseñado en la Universidad de Guantánamo se apoya en cuatro elementos principales: el mercado, las necesidades de la sociedad y los clientes, la integración y la rentabilidad; y pretende:



- Diagnosticar las necesidades de capacitación y de servicios científico-técnicos para determinar las oportunidades de negocio con los clientes.
- Evaluar la satisfacción de los clientes externos con el propósito de incrementar la fidelidad de ellos.
- Tomar decisiones pertinentes y formular estrategias para el mejoramiento gradual de la gestión comercial y de la calidad de los servicios.
- Satisfacer las expectativas del cliente, demostrando profesionalidad, iniciativa, buena presencia y buen trato.
- Cumplir el plan anual de ingreso de la Universidad.
- Lograr una cultura que asegure establemente la excelencia y el cambio, que posibilite mejorar constantemente a la Universidad, en función de la evolución del mercado y sensibilizar al trabajador del efecto que su actuación tiene en la satisfacción de los clientes.

En correspondencia con lo anterior se desarrollan **acciones** dirigidas a cumplir eficientemente los propósitos anteriores, entre las que se destacan:

- Elaboración de materiales promocionales de los principales servicios científico-técnicos que brinda la UG para su distribución por las empresas.
- Elaboración de la estrategia, las normas y procedimientos para la comercialización en la UG.
- Intercambios sistemáticos del Rector con los empresarios y directivos de las instituciones de la provincia para fortalecer las relaciones de trabajo y promocionar los principales servicios que brinda la UG.
- Realización de ferias para exponer a los empresarios de la provincia los principales resultados científicos de los profesionales de la UG.
- Visitas a las empresas, organismos e instituciones de la provincia para diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Evaluación de la satisfacción de los clientes en los diferentes servicios brindados para ir incrementando la calidad progresivamente y lograr una mejor adaptación a las necesidades de los clientes.

- Realización de balances comerciales con los representantes de las áreas de la UG para evaluar el cumplimiento del plan de ingreso y estimular a los de mayores ingresos.

### **Lecciones aprendidas. Retos**

La experiencia acumulada en la organización de la gestión de comercialización en la Universidad de Guantánamo deja las siguientes lecciones aprendidas:

- Los colectivos de profesores en los departamentos, centros universitarios municipales y facultades son los encargados de diseñar los servicios a ofertar atendiendo a las prioridades del MES y la provincia, y a las necesidades reales de sus clientes. Además, deberán tener en cuenta los resultados de las investigaciones para su generalización.
- El estudio de mercado y la búsqueda de los clientes potenciales para presentarles la cartera de servicios del área, es otra de las acciones claves que posibilita la demanda de servicios que asegurarán el cumplimiento del plan de ingreso.
- La profesionalidad en la prestación de los servicios, la satisfacción de los clientes y el trato amable contribuyen a que se repitan las solicitudes de nuevos servicios.

Los principales **retos** de la UG se relacionan con:

- La identificación de proyectos internacionales que posibiliten el ingreso en divisas.
- El incremento de la gestión de comercialización con las empresas que operen en CUC.
- La generalización de todos los resultados científico-técnicos derivados de las investigaciones de los profesionales de la UG.

### **Conclusiones**

En Cuba el financiamiento de la educación superior lo asume el Estado, el cual ha venido creciendo en los últimos años, basado en anteproyectos de presupuestos presentados por cada CES del país.

El resultado en la gestión de comercialización en la Universidad de Guantánamo está vinculado a la realización de múltiples acciones, entre las que se destacan los encuentros sistemáticos del Rector con los empresarios y las ferias comerciales.

A partir de las transformaciones actuales del modelo económico y social en Cuba, la Universidad de Guantánamo tiene el reto de poner al servicio de la economía sus investigaciones científicas. Asimismo debe garantizar el financiamiento necesario para fomentar el desarrollo de la ciencia aplicada y contribuir a estimular a los creadores e investigadores, protagonistas por excelencia de las creaciones intelectuales.

## Referencias bibliográficas

- Alpízar Santana, M. y Santos Gutiérrez, S. (2004). *Estudio sobre financiamiento a la Educación Superior en Cuba*. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- Alpízar Santana, M. (2012). La educación superior cubana y su financiamiento: situación actual y perspectivas de desarrollo futuro. *Pedagogía Universitaria*, 17(5), La Habana.
- Barr, N. (2005). *Financiar la Educación Superior. Finanzas y Desarrollo*. Londres, Reino Unido.
- Castro Ruz, F. (2002). *Palabras de clausura del Congreso Universidad "La universidad del nuevo milenio"*. La Habana.
- Constitución de la República de Cuba. (1976), artículo 51.
- González Sáez, R. (2000). El financiamiento de la Educación Superior en el actual contexto mundial. Doctorante en Ciencias Económicas y Ex asesor del Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba.
- Martín Sabina, E. (2000). Retos actuales para la gestión y el financiamiento de la Educación Superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, (2).
- Ministerio de Educación Superior. (2001). *Modelo de gestión económico-financiero del Ministerio de Educación Superior*. La Habana: Félix Varela.
- Moffat, L. S. (2006). *Mitos y Realidades de la Educación Superior: financiamiento, cobertura y pobreza*. Universidad de Chile. Valparaíso, Chile.
- Unesco. (1998). Informe sobre la Educación Superior en el siglo xxi.
- Uset Ruíz, F. (2000). El desarrollo estratégico de la gestión de los servicios profesionales en la universidad cubana. *Revista Cubana de Educación Superior*, (1).
- Vela Valdés, J. (2000). Educación Superior: Inversión para el futuro. *Educación Superior*, (2).