



Original Recibido: 11/07/2022 | Aceptado: 15/10/2022

## La internacionalización de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y Deporte “Manuel Fajardo” de Cuba.

The internationalization of the “Manuel Fajardo” University of Physical Culture and Sports Sciences in  
Cuba.

Clemente González Pérez. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. La Habana. Cuba. [[clemente@mes.gob.cu](mailto:clemente@mes.gob.cu)] 

Luis del Torro Reyes. Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte. La Habana Cuba. [[ldtoro38@gmail.com](mailto:ldtoro38@gmail.com)] 

Niurka Bárbara Andux Ruiz. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. La Habana Cuba. [[niurka@mes.gob.cu](mailto:niurka@mes.gob.cu)] 

Amarily Torres Ramírez. Ministerio de Educación Superior de la República de Cuba. La Habana Cuba. [[amarilystr@mes.gob.cu](mailto:amarilystr@mes.gob.cu)] 

### Resumen

El objetivo de la investigación está orientado a identificar los actores principales que gestionan la internacionalización de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte (UCCFD), para contribuir en la mejoría de los procesos asociados a gestión de los servicios académicos, en específicos a aquellos que se puedan organizar para impartir en otras regiones del mundo. Todo esto, fundamentado en el aval y prestigio de este centro de educación superior, donde se forman los campeones y entrenadores del deporte cubano. Existe en la actualidad, la necesidad de socializar y motivar a los docentes y autoridades para incrementar la calidad de los procesos sustantivos y de apoyo; uno de los elementos para dar sostenibilidad a la excelencia universitaria y propiciar su inserción en el nuevo contexto académico mundial. Los métodos de



investigación empleados en el estudio, fueron sustentados mediante un enfoque cualitativo-exploratorio, mediante el análisis de documentos, el análisis y síntesis e inducción-deducción, así como el empleo del histórico lógico, encuestas y entrevistas para estudiar el objeto en su comportamiento como sistema, su composición y su estructura, a partir de una búsqueda documental de algunas experiencias publicadas sobre Sistemas de Información de Mercadeo y las asociadas a la dirección estratégica de mercadeo educativo. El impacto social de esta investigación está centrado en la responsabilidad que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES) en formar integralmente a las personas que la constituyen, buscando siempre el progreso y mejoramiento continuo de todos sus procesos y en este caso en particular el asociado a la gestión administrativa institucional

**Palabras claves:** Internacionalización; servicios académicos y gestión

### **Abstract**

The objective of the research is aimed at identifying the main actors that manage the internationalization of the University of Physical Culture and Sports Sciences

(UPCSS), to contribute to the improvement of the processes associated with the management of academic services, specifically those that can be organized to teach in other regions of the country world. All this, based on the endorsement and prestige of this higher education center, where Cuban sports champions and coaches are trained. Currently there is a need to socialize and motivate teachers and authorities to increase the quality of substantive and support processes; one of the elements to give sustainability to university excellence and promote its insertion in the new global academic context. The research methods used in the study were based on a qualitative-exploratory approach, through the analysis of documents, analysis and synthesis, and induction-deduction, as well as the use of historical logic, surveys, and interviews



to study the object in its entirety, behavior as a system, its composition and its structure, based on a documentary search of some published experiences on Marketing Information Systems and those associated with the strategic direction of educational marketing. The social impact of this research focuses on the responsibility that Higher Education Institutions (HEIs) have in the comprehensive training of the people who constitute it, always seeking progress and continuous improvement of all its processes and in this particular case those associated with institutional administrative management.

**Keywords:** Internationalization; academic services and marketing.

### **Introducción.**

En el contexto actual donde las Instituciones de Educación Superior (IES) de Cuba se encuentran inmersas en el proceso de implementación de nuevos planes de estudios que responden al Modelo de formación Continua de los profesionales, signado por el contexto de la actualización del modelo económico social, por ello la internacionalización de sus organizaciones e instituciones adquieren un rol fundamental en el país. La universidad actual, se mide por su visibilidad en los rankings internacionales, por su producción científica, pero también por su impacto. Por lo cual, estas han de estar conscientes de su gestión en función de buscar mejoras en la calidad de sus procesos, que sean competitivos y puedan estar a la altura de lo que se exige en un mundo globalizado y en constante cambio; de esta manera es imprescindible lograr una internacionalización que contribuya y haga sostenible el futuro de estas organizaciones académicas.

Las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social aprobadas en Cuba hasta el 2030, destaca entre otros el eje estratégico de la nación relacionado con las transformaciones productivas e inserción internacional donde se hace referencia a lograr un impulso mayor en el



desarrollo de las exportaciones, partiendo de lograr una participación competitiva en los mercados internacionales, que contribuya a fortalecer la imagen internacional de una de las conquistas de nuestro proceso revolucionario y el sistema social socialista cubano.

En este sentido, la exportación de servicios universitarios constituye un proceso determinante en la búsqueda de fuentes para el financiamiento de la educación superior cubana la que, con su carácter público, gratuito, de amplio acceso, por lo que el presupuesto del estado financia la mayoría de los gastos en los que se incurren.

Los problemas económicos que afrontó el país desde los años noventa llevaron a la necesidad de que el propio sistema contribuya fundamentalmente a su financiamiento a partir de la gestión de la internacionalización de sus procesos para contribuir exportación de servicios profesionales.

Las universidades cubanas desde el pasado siglo, desde sus experiencias en la gestión de los procesos de formación, han conformado una cartera de productos y servicios con calidad para exportar y que abarcan desde la enseñanza de pregrado, posgrado, los servicios profesionales y científicos, las patentes, así como los derechos de su uso.

Inicialmente la gestión de comercialización era desarrollada por las universidades mediante Mercadú, después Universitur y otras entidades exportadoras autorizadas. Sin embargo, a partir del 2002 se extinguen estas últimas y comienzan a desarrollar algunas de esas operaciones otros Organismos de la Administración Central del Estado (OACE). Más adelante en el 2005, la actividad de asistencia técnica exportada (la que generaba mayores ingresos) pasa de ser un encargo directo de los Centros de Educación Superior (CES), a objeto de otras entidades creadas con este fin. Estos y otros elementos constituyeron causas del desmontaje de acciones de



exportación consolidadas por las universidades y por consiguiente su disminución. Castro-Villa et al. (2017).

La exportación de servicios académicos es una rama de la cooperación educativa internacional. En este caso se asume bajo las reglas generales de la exportación de servicios, pero también se rige por los criterios de cooperación que nuestro país ha mantenido desde los propios inicios de la Revolución. En este sentido existen regulaciones que el Ministerio de Comercio Exterior establece para este propósito, sobre la base de que: “Las actividades de exportación de servicios pueden formar parte del objeto social de la entidad en cuestión o, en su defecto, ser una actividad mercantil aprobada por la autoridad competente, acorde a lo previsto en la legislación vigente” (MINCEX, 2020).

El Ministerio de Educación Superior con todas sus entidades ha desarrollado una política de crecimiento de las exportaciones de bienes y servicios teniendo en cuenta su potencial humano, el prestigio alcanzado por el claustro y las oportunidades que brinda el entorno: “(...) la estrategia clave es lograr una elevada integración pertinente de las funciones sustantivas universitarias, y de estas con la sociedad y el sector productivo y empresarial” (Díaz-Canel, 2012a).

Por otra parte, toda actividad de marketing para la inserción en nuevos mercados internacionales o la consolidación en los actuales debe estar soportada con información de calidad. La base teórica de la relación entre calidad de información y decisiones efectivas ha sido establecida por Delone y McLean (1992) y modificada por Delone y McLean (2003).

En la búsqueda de una búsqueda bibliográfica y análisis de documentos sobre la evolución temporal del término internacionalización en el contexto de las instituciones de educación superior y su asociación con el término globalización, así como los factores de



internacionalización, además de la Carpeta de estrategia de los Servicios exportables de la UCCFD. Se aportan elementos en específico, en el análisis del informe de la estrategia general de exportación de bienes y servicios, cuyos resultados, parten de reconocer la presencia de una situación problemática asociada a la no existencia de un sistema coherente y consolidado, enfocado a lograr la comercialización de los posibles servicios académicos.

Los Sistemas de Información de Mercadeo y los asociados a la dirección estratégica de mercadeo educativo, en antecedentes encontrados en bases de datos académicas como Scopus y Proquest, entre otros, con el fin de obtener un insumo de las mejores prácticas de mercadeo como el método de estudio documental o valoración de las fuentes teóricas para recopilar y valorar delos servicios internacionalización de la Universidad de Ciencias de la Cultura Física Manuel Fajardo, es el propósito fundamental de esta investigación.

El objetivo de la investigación consiste en proponer un procedimiento general para la gestión la internacionalización, lo que contribuye a mejorar la gestión de la comercialización de los servicios académicos que pueda concebir la Universidad, fundamentado en la necesidad de socializar y motivar a los docentes y autoridades sobre la importancia de este proceso para la mejora de calidad de los procesos sustantivos y de apoyo; así como un elemento clave en el logro de la excelencia universitaria.

### **Materiales y Métodos**

La investigación se realizó a partir en el periodo de dos años (2018-2020), en la UCCFD, se intervienen en el departamento de relaciones internacionales, se siguieron los siguientes pasos:



1. Taller de presentación de la investigación y recogida de opiniones (diagnóstico), que permite la confección de la matriz DAFO.

2. Recogida de documentos (estrategia de internacionalización), con el objetivo de describir (análisis de los documentos), su composición e interpretar sus beneficios.

3. Análisis de los resultados obtenidos, donde se comparan los datos obtenidos en el diagnóstico con los descritos en el análisis de contenido y se llega a identificar los actores principales que ejecutan el proceso de exportación de servicio, principal objetivo de la investigación

La metodología empleada responde a un estudio de tipo cualitativo-exploratorio, en la investigación se efectúa un análisis de la realidad objetiva del proceso de exportación de servicio de la UCCFD a través de la capacidad que tiene su departamento de internacionalización, para ellos se toma como muestra intencional a seis sujetos que laboran en este departamento, su jefe principal.

Los métodos utilizados en la investigación, se sustentan en la revisión bibliográfica, el histórico lógico, para describir cómo se ha comportado la internacionalización en los períodos estudiados, así como las condiciones que influyeron en los cambios y qué elementos de esencia incidieron en los cambios operados en cada etapa, el análisis y síntesis e inducción-deducción, para poder estudiar el objeto como un sistema, su composición y su estructura, a partir de una muestra del análisis documental de las experiencias publicadas sobre la internacionalización en la educación superior.

Otros métodos empleados:



- Enfoque de sistema: Para el análisis de las interrelaciones entre los elementos, las propiedades y atributos que integran el sistema de gestión de las exportaciones.
- Análisis - síntesis: Para estudiar y profundizar en los diferentes conceptos y categorías abordadas en el trabajo.
- Análisis DAFO: se utilizó para determinar las variables internas - externas y elaborar el diagnóstico, el problema estratégico y su solución.
- Técnicas participativas (taller): Para la recolección de las primeras ideas sobre el proceso de internacionalización en la UCCFD, donde se escogió como muestra al departamento de relaciones internacionales.
- Análisis DAFO: se utilizó para determinar las variables internas - externas y elaborar el diagnóstico, el problema estratégico y su solución.
- Análisis de contenido: Estas técnicas fueron utilizadas para estudiar el problema y sus irregularidades. Este método facilita lo siguiente:
  - El análisis de contenido es una técnica de investigación que puede tener dos finalidades: la descripción de la realidad o la interpretación desde la realización de inferencias fundamentadas en constructos teóricos válidos.
  - Ha sido demostrado que los procedimientos cualitativos son tan válidos como los cuantitativos y que el análisis no se limitará sólo al contenido manifiesto, sino que puede extenderse al contenido latente.
  - Por último, subrayar en esta presentación de generalidades de la técnica que los resultados obtenidos a través de estos procedimientos deben someterse a pruebas de validez y fiabilidad que permitan generalizar y reproducir sus conclusiones (Álvarez, 1996).





### Análisis y discusión de los resultados

La información que caracteriza el diagnóstico realizado, evidenció que actualmente en la UCCFD, no se potencian la internacionalización, integrada al proceso de comercialización de servicios académicos, utilizando diferentes acciones independientes. Por tal motivo, las evidencias encontradas incentivan la profundización de futuras investigaciones en este tema y abren la puerta al debate conceptual frente a las acciones y herramientas utilizadas en la comercialización del servicio educativo, lo que se evidencia en los resultados de la DAFO realizada a partir de un taller metodológico en la dirección de relaciones internacionales de la propia universidad.

Tabla No.1. Matriz DAFO para el diagnóstico estratégico de la internacionalización en la UCCFD

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1</b> El potencial humano calificado, vinculado a la educación superior y al trabajo científico – técnico en la solución de los principales problemas de la Cultura Física y el Deporte, así como su identificación con el proyecto socialista cubano y su preparación ética y político ideológico.	<b>D1</b> Poco acceso a tecnologías de avanzada e Internet. Obsolescencia y deterioro del equipamiento existente y de medios e instalaciones deportivas, así como laboratorios docentes para el desarrollo de la investigación básica y la formación permanente de profesionales.
<b>F2</b> Un claustro con un potencial científico tecnológico para la formación permanente de los recursos humanos del Sistema de Cultura Física y Deporte.	<b>D2</b> Deterioro de la infraestructura y su insuficiente proceso de mantenimiento y construcción de edificaciones docentes y deportivas.
<b>F3</b> Los procesos de formación permanente de los recursos humanos integrados.	<b>D3</b> Un claustro docente envejecido, con predominio en profesores con categoría



	docente de auxiliar, titular y grado científico de Doctor,
<b>F4</b> Ser la universidad para la formación de profesionales de la Cultura Física y el Deporte	<b>D4</b> Insuficiente reconocimiento moral y material de los recursos humanos.
<b>F5</b> Ser centro autorizado para el otorgamiento del grado científico y poseer un tribunal permanente de Cultura Física y Deportes.	<b>D5</b> Insuficiente financiamiento para el desarrollo de proyectos científicos tecnológicos y de generalización.
<b>F5</b> Incremento cuantitativo de la calidad de los programas de posgrado.	<b>D6</b> Baja producción científica del claustro en revistas indexadas que se concentra en un reducido grupo de profesores con categoría superior y científica.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1</b> Tendencia mundial a financiar proyectos científicos técnicos y de colaboración en diferentes programas de formación permanente del profesional.	<b>A1</b> Escenarios que limitan las fuentes de obtención de recursos económicos y financieros.
<b>O2</b> Necesidades crecientes de demandas de formación posgraduada y superación profesional, así como de desarrollo de proyectos de ciencia y tecnología en el exterior.	<b>A2</b> Escenarios político – ideológico y competitivo que limitan las transferencias de tecnología y fuentes de información del Sistema de Cultura Física y Deporte Cubano.
<b>O3</b> El establecimiento de alianzas y convenios con otros organismos e instituciones de Educación Superior y Deportiva nacionales e internacionales.	<b>A4</b> Regulaciones que establecen límites al esquema de financiamiento del centro rector y sus facultades de Cultura Física.



Del resultado obtenido, se identificaron como factores internos (fortalezas y debilidades), dentro de lo más relevantes, se constata el prestigio de la propia institución, la calidad de su claustro, que a la vez se convierte en una amenaza porque esta envejecido, pero que cuenta con la fortaleza de tener todos sus productos académicos acreditados de excelencia (Carrera, maestría y doctorado).

De lo externo, se evidencia en las oportunidades y amenazas que la organización debe atender, en este sentido esta la tendencia mundial a la formación permanente de técnico de primer nivel en este campo que tienen a establecerse como una necesidad determinante, sobre todo en los servicios académicos del posgrado y donde la UCCFD es líder en la Región Latinoamericana. Para lo cual, enfrenta la gran amenaza del escenario político que tiende a desacreditar los logros del deporte revolucionario cubano.

Ante este resultado, el impacto social de la investigación enfatiza en la responsabilidad de las Universidades en formar integralmente a su colectivo pedagógico y sus estudiantes que la constituyen, buscando siempre entre otros aspectos el progreso y mejoramiento continuo de los procesos de gestión administrativa institucional en pro de la cooperación directa en el desarrollo de entes con una cultura general integral y capaces de enfrentar los retos que hoy impone en el contexto actual en la región y el mundo.

El surgimiento de los rankings de universidades y su socialización en las instituciones ha cambiado la manera de pensar y actuar en las casas de altos estudios, y se han convertido en estímulo para priorizar políticas y prácticas que les permitan estar mejor posicionadas y ampliar su alcance de actuación más allá de sus fronteras físicas. Albornoz y Osorio (2018).



De hecho, De Wit y Altbach (2020) reconocen el rol de los rankings internacionales en la construcción de esquemas de excelencia basados en un ambiente motivado por: la competencia, la jerarquía y el desempeño.

La competencia, está asociada al mercado competitivo de la educación superior en el que se ven envueltas tanto universidades como países. La Jerarquía, es un elemento clave que deriva de los sistemas de evaluación y acreditación de la calidad. Finalmente, el desempeño, asociado a la cultura de trabajo de las instituciones que se enfocan hacia la mejora continua de sus procesos.



Fig. 1 Esquema general de los elementos claves en la gestión de la internacionalización  
Fuente adaptada de Macazana, Romero, Vargas, Sito y Salamanca (2021)

La internacionalización es considerada como una de las tendencias actuales de la educación superior, y está vinculada con el desarrollo científico técnico, apoyada en las tecnologías de la información y las comunicaciones, mirada que apunta a las denominadas sociedad global o sociedad del conocimiento.



La comercialización de servicios universitarios es sin lugar a dudas una fuente alternativa de ingresos que contribuye a minimizar los gastos del presupuesto estatal lo que sin lugar a dudas se revierte en la mejora continua de los procesos asociados a la gestión de la IES.

En este contexto, el Ministerio de Educación Superior y varias universidades han promovido el desarrollo de la comercialización internacional de los servicios académicos, pero se vislumbran vacíos que lastran la sostenibilidad de las propuestas que realizan en su materialización Font, López, Riverón y Velázquez, (2017).

Lo anterior, muestra el camino para el objetivo que se ha planteado de identificar a los principales actores que se responsabilizan con la gestión de la comercialización internacional de los servicios académicos en la Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte “Manuel Fajardo”.

A partir de estudio de factibilidad según los mercados, y de buscar oportunidades para insertar la marca de la UCCFD como elemento identificativo, con políticas de precio y financieras que se complementen entre sí, un adecuado proceso de marketing y socialización de toda la información con la que se cuenta de sus servicios, se han identificado mediante un taller científico metodológico a los principales actores en la gestión de la internacionalización en este centro. Los resultados se muestran en la figura siguiente.





Fig. 2. Actores hacia el interior de la UCCFD. Fuente adaptada de Macazana et al. (2021)

De lo anterior mostrado, se derivó la necesidad de continuar con la investigación para establecer el procedimiento resultante, que ha de contar con una estructura en etapas y pasos con enfoque procesal, las cuales permiten contribuir a la solución del problema de igual manera propicia el perfeccionamiento del proceso de gestión de la internacionalización que se desarrolla en la institución, en el marco de la actualización del modelo económico cubano.

A las universidades corresponde liderar las principales transformaciones de la sociedad a través de los resultados en la formación de recursos humanos, la investigación-desarrollo y la innovación. Para el cumplimiento de la misión social y el desarrollo de la universidad, es imprescindible asegurar el financiamiento (Alpízar y Ramos, 2017).

Construir y desarrollar una universidad científica, tecnológica, moderna, universalizada, humanista, pertinente e innovadora, para el crecimiento y desarrollo de la economía cubana y su proyecto social, requiere financiamiento.

Las estrategias y actividades de mercadeo en algunas universidades han sido consideradas como no esenciales, por lo que solo unas pocas lo vienen practicando en forma más elaborada y de manera sistemática. Es necesario comprender las diferentes aplicaciones que



tienen las mismas en el contexto del mundo actual por las instituciones, para que den respuesta a las necesidades del entorno, económico de su país y, para diseñar programas académicos de alta calidad, brindando mayores beneficios que proporcionen valor a los diferentes públicos a las que se dirige su gestión formadora o de capacitación.

### **Conclusiones.**

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 un lustro.

La internacionalización de los servicios académicos y científicos universitarios, contribuye en una parte al sostén económico de las universidades y la de sus procesos, tributando así al logro de los retos actuales de la universidad cubana, aunque el acceso al mercado internacional presenta limitaciones debido al bloqueo económico y financiero impuesto por los Estados Unidos y la presencia en los dos últimos años de la pandemia COVID-19

La UCCFD, como institución de Educación Superior, según los resultados de este estudio, cuenta con fortalezas en la formación de recursos humanos, la investigación-desarrollo y la innovación; que ha de llevarla a intensificar la búsqueda de nuevas alternativas que les permita crecer y consolidarse en la internacionalización de sus procesos.

### **Referencias Bibliográfica**

Albornoz, M., y Osorio, L. (2018). Rankings de universidades: calidad global y contextos locales.

*Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS CTS*, nº 37, vol. 13, febrero de 2018 (pág. 13-51). Recuperado de

<http://ojs.revistacts.net/index.php/CTS/article/view/48/46>



Alpízar, M. y Ramos, F. (2018). La financiación como soporte de la educación superior cubana.

*Econ. y Desarrollo* vol.159 no.1 La Habana ene.-jun. Versión impresa ISSN 0252-8584

Álvarez, I. (1996). *Investigación Cualitativa, Diseños Humanísticos Interpretativos* Material de Estudio. Fac. De Ciencias Sociales Y Humanísticas. Dpto De Psicología. U. C. L V.

Castro, W. y Bueno, N. (2017). Diagnóstico del proceso de gestión de comercialización de la

Universidad de Granma. *OLIMPIA. Revista de la Facultad de Cultura Física de la*

*Universidad de Granma.* Vol.14 No.42, enero-marzo. ISSN: 1817-9088. RNPS: 2067.

De Wit H. y Altbach P. G. (2021). Internationalization in higher education: global trends and

recommendations for its future. *Policy Reviews in Higher Education*, 5:1, 28-46, DOI:

10.1080/23322969.2020.1820898

DeLone, W. H. y E. R. McLean (1992). Information Systems Success: the Quest for the

Dependent Variable. *Information Systems Research*, vol. 3(1), pp. 60-95.

<https://doi.org/10.1287/isre.3.1.60>

Delone, W. H. y E. R. McLean (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems

Success: a Ten-year Update. *Journal of Management Information Systems*, vol. 19(2), pp.

9-30. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/10.5555/1289765.1289767>

Díaz-Canel, M. (2012a). Hacia un mayor impacto económico y social de la educación superior.

*Nueva Empresa*, vol. 8(1), La Habana, pp. 3-10.

Díaz-Canel, M. (2012b). *La universidad y el desarrollo sostenible: una visión desde Cuba.*

Conferencia inaugural del 8vo Congreso Internacional UNIVERSIDAD 2012. La Habana:

Editorial Félix Varela.





Font, Y.; López, L.; Riverón, M. y Velázquez, R. (2017). Estrategias para la comercialización de los servicios académicos internacionales de la Universidad de Holguín. *Recus. Revista electrónica cooperación - universidad – sociedad. Utm – ecuador issn 2528 – 8075*

Macazana, D.; Romero, A.; Vargas, G.; Sito, L, y Salamanca, E. (2021). Procedimiento para la gestión de la internacionalización de la educación superior. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, versión On-line ISSN 2007-7890  
<https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2585>

Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX). (14 de agosto de 2020). Resolución 330. Indicaciones metodológicas para la exportación de Servicios. Gaceta Oficial No. 6. Recuperado de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/gaceta-oficial-no-6-ordinaria-de-2020>

