

Fecha de presentación: diciembre, 2022

Fecha de aceptación: febrero, 2023

Fecha de publicación: abril, 2023

## COMERCIALIZANDO

SERVICIOS A TRAVÉS DEL CENTRO INTERNACIONAL DE LA HABANA S.A EN UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS

### MARKETING SERVICES THROUGH THE INTERNATIONAL CENTER OF HAVANA S.A AT THE UNIVERSITY OF CIENFUEGOS

Niurka Rodríguez García<sup>1</sup>

E-mail: [nrodriguez@ucf.edu.cu](mailto:nrodriguez@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2416-8505>

Lenay García Puente<sup>1</sup>

E-mail: [lgpuente@ucf.edu.cu](mailto:lgpuente@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1858-1646>

Frank Hernández González<sup>1</sup>

E-mail: [fkherdez@ucf.edu.cu](mailto:fkherdez@ucf.edu.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-4314-9529>

<sup>1</sup> Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Rodríguez García, N., García Puente, L., & Hernández González, F. (2023). Comercializando servicios a través del Centro Internacional de La Habana S.A en Universidad de Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 318-324.

#### RESUMEN

En los marcos de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano y el Proceso de Ordenamiento, las instituciones de Educación Superior han sido convocadas a perfeccionar la gestión de sus procesos y a la elevación sistemática y sostenida de la calidad en los servicios y productos que en ellas se generan. El presente estudio se realiza con el objetivo de perfeccionar la gestión del subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos, dirigido a garantizar las principales demandas del sector empresarial y el contribuir al plan nacional. Se utilizan métodos teóricos y empíricos a partir de una metodología cualitativa con enfoque descriptivo. Son analizadas diferentes oportunidades de mejora que presenta la Universidad de Cienfuegos (UCf) durante la gestión de la comercialización de los servicios a través del Centro Internacional de La Habana S.A. para promover la transferencia de bienes, servicios, tecnologías y otros intangibles derivados de la investigación, desarrollo e innovación hacia el sector empresarial. El producto esperado lo constituye la solución a los problemas que afronta la comunidad universitaria y al cumplimiento de indicadores estratégicos. Del nivel de resolución de estos depende en gran medida el desarrollo económico de la provincia y del país.

**Palabras clave:** Gestión de Proceso, calidad de servicios, comercialización

#### ABSTRACT

Within the framework of updating the Cuban Economic and Social Model and the Ordering Process, Higher Education institutions have been called upon to improve the management of their processes and to systematically and sustainably raise the quality of the services and products that they provide. they generate. This study is carried out with the objective of improving the management of the Services Marketing thread at the University of Cienfuegos, aimed at guaranteeing the main demands of the business sector and contributing to the national plan. Theoretical and empirical methods are used based on a qualitative methodology with a descriptive approach. Different opportunities for improvement presented by the University of Cienfuegos (UCf) during the management of the commercialization of services through the Centro Internacional de La Habana S.A. are analyzed. to promote the transfer of goods, services, technologies and other intangibles derived from research, development and innovation to the business sector. The expected product is the solution to the problems faced by the university community and the fulfillment of strategic indicators. The level of resolution of these depends to a large extent the economic development of the province and the country

**Keywords:** Process management, service quality, marketing

## INTRODUCCIÓN

Las primeras décadas del siglo XXI se han caracterizado por una acelerada evolución, que ha llevado a las organizaciones a transitar hacia nuevas formas de gestión. Sumergidas en entornos y mercados cada día más globalizados y competitivos, es imprescindible alcanzar la satisfacción del cliente y anticiparse a sus expectativas, investigar y comprender sus necesidades. Resulta indispensable para lograr el éxito, la gestión adecuada de las actividades y recursos disponibles, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar normas, modelos y metodologías que permitan a las organizaciones diseñar, implantar y mejorar su sistema de gestión (Fernández & Segura, 2021).

La gestión enfocada a procesos, permite repensar las organizaciones y reorganizar los diferentes subprocesos que la integran, para a través de la mejora continua, permitir nuevas definiciones, controles, seguimientos y formas de operación (Palma et al., 2016)

El diseño e implementación de un sistema de gestión comercial de los servicios académicos y científicos, es una acción estratégica que en línea con el plan de desarrollo institucional contribuirá a lograr los objetivos de las instituciones universitarias (García, 2018).

La comercialización de productos y servicios constituye el eslabón de cierre del ciclo de I+D+i (Universidad de Oriente, 2022), y en las Universidades, esta se desarrolla interactuando con el sector empresarial a través del Centro Internacional de la Habana S.A (CIH S.A.), sociedad mercantil con más de 20 años en el mercado que trabaja con consultores propios y con consultores y auditores acreditados de la mayoría de las instituciones universitarias, que ofrecen sus experiencias en el campo de las consultorías, auditorías, servicios científico técnicos, transferencias de tecnologías y formación de capital humano, con profesionalidad, responsabilidad y ética. Cuenta con más de 500 consultores y auditores acreditados, incluyendo ingenieros, profesores e investigadores de las más diversas áreas del conocimiento.

Las Universidades tienen acuerdo de trabajo firmado con CIH S.A. y asignan un Representante de Negocio, el cuál es el máximo responsable de generar toda la documentación necesaria para formalizar la contratación de los servicios en su territorio, además gestiona el capital humano adecuado para la ejecución de los mismos.

En revisión de la actividad de Comercialización de Servicios en la UCf, se arrojan diferentes dificultades que influyen en el desempeño de esta actividad y estas son:

- Desactualizada la documentación de este subproceso en la Universidad;
- incumplimiento de un 46.04% de los ingresos en CUP por concepto de ventas de servicios a las empresas del territorio cienfueguero;
- escasa gestión efectuada por las facultades en contribución al cumplimiento del plan de ventas;
- limitada divulgación de los servicios que brinda la institución;
- el sistema de remuneración a los consultores y auditores es insuficiente;
- resulta complejo cobrar el know-how a través de las tarifas de cobro actuales por horas-consultor trabajadas;
- las ventas de servicios y productos solo se comercializan a través del CIH;
- a los investigadores se les dificulta generar valor a cualquier actividad asociada a la investigación, el desarrollo y la innovación.

Lo analizado anteriormente permite plantear la necesidad de la mejora de la gestión del subproceso de Comercialización de Servicios en la UCf, para lo cual se formula el siguiente objetivo: Perfeccionar la gestión del subproceso de Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos, dirigido a garantizar las principales demandas del sector empresarial y el contribuir al plan nacional.

## METODOLOGÍA

Los resultados que se muestran a continuación responden al análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura y documentación especializada y métodos exploratorios, cualitativos y descriptivos.

Se tuvieron como referentes los procedimientos sobre la gestión de procesos analizados por diferentes autores y se enfatizaron en los desarrollados por Villa & Pons (2006); Rivero (2013); Martínez (2015); Bernal (2017); Medina et al. (2019) algunos efectuados en instituciones de la educación superior y coinciden en cuanto a los enfoques metodológicos propuestos, precisando etapas relacionadas con la identificación, análisis, medición y mejora de los procesos como elementos necesarios para implementar un enfoque basado en procesos.

Vale destacar que dichos procedimientos se encuentran descontextualizados, dado que el sector empresarial ostenta las nuevas exigencias de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista (Comité Central del Partido Comunista de Cuba [CC-PCC], 2021), la Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario (Ministerio de Economía

y Planificación [MEP], (2020), Resolución 39/2020 del Ministerio de Finanzas y Precios [MFP].

Se desarrolla un procedimiento para la gestión de procesos que tiene como referentes los desarrollados por los autores antes citados y valora la introducción de la contextualización de los procesos asociadas a las nuevas exigencias del entorno. Se propone un procedimiento que consta de tres etapas y ocho pasos. Mantiene el carácter sistémico, responde al método general de solución de problemas, y en él se proporciona la mejora continua.

#### Etapa I. Identificación de procesos

- » Paso 1. Selección del proceso y equipo de trabajo
- » Paso 2: Caracterización del proceso
- » Paso 3: Descripción del Contexto
- » Paso 4: Definición del alcance

#### Etapa II: Diagnóstico del proceso

- » Paso 5: Determinación de requisitos
- » Paso 6: Análisis de la situación actual

#### Etapa III: Evaluación del proceso

- » Paso 7: Levantamiento de soluciones
- » Paso 8: Control de los resultados

Herramientas asociadas: observaciones directas, revisión de documentos, técnicas de mapeo de procesos (diagrama de flujo, SIPOC (Suppliers-Inputs-Process-Outputs-Customers)); otras como la matriz UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto), gráficos de barra, diagrama Causa Efecto.

Para validar la anterior estructura se proponen veinte candidatos posibles a ser considerados expertos y se les mide su grado de competencia teniendo en cuenta su conocimiento y experiencia sobre el tema, así como su prestigio y visibilidad científica. El equipo de trabajo queda conformado por dieciocho expertos, que son los que coinciden con su nivel de competencia alta.

Para comprobar la consistencia del criterio y la comunidad de preferencia entre estos, se decide aplicar a los expertos una encuesta con 12 elementos que componen el procedimiento y a partir de los valores calculados mediante la prueba estadísticas de contraste para la prueba no paramétrica a través del software SPSS Versión 22.0 donde la significación asintótica es de 0.000 y este valor es menor que 0.05 (nivel de significación estadística), se rechaza  $H_0$  lo que se traduce en que existe comunidad de preferencia entre los expertos con un coeficiente  $W$  de Kendall de 0.593, lo cual se considera adecuado, lo

que infiere que el procedimiento queda conformado con todos los elementos definidos.

La estructura del procedimiento, y aspectos que en él se valoran coadyuva a elevar la eficiencia económica, la calidad de los servicios a la vez que apoya la toma de decisiones. La información constituye un recurso estratégico para el éxito organizacional, además permite ser modificado o adecuado a cualquier proceso.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El procedimiento fue implementado en el subproceso de Comercialización de Servicios, enmarcado dentro del grupo de Exportaciones y Comercialización de Servicios en la Universidad de Cienfuegos.

Se analiza teniendo en cuenta las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista (Comité Central del Partido Comunista de Cuba [CC-PCC], 2021), la Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario (Ministerio de Economía y Planificación [MEP], (2020) y de los cambios en la estructura organizativa en UCf.

Referente al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, favorece la promoción de entornos para desarrollo socio económico nacional, la inserción de productos y servicios en el mercado internacional y la consolidación de un sistema financiero confiable, eficiente y eficaz, entre otros aspectos.

Respecto a la conceptualización del Modelo Económico Cubano, el Centro Internacional de la Habana S.A. está llamado a introducir cambios en su gestión con el objetivo de incrementar sus ingresos, direccionando su finalidad a mejorar los problemas internos de su funcionamiento accionando sobre las nuevas formas de contratación de profesores a través de pluriempleo y la estimulación salarial. Se traspasan el 6% de los ingresos en moneda nacional y el 85% de la capacidad de liquidez a las universidades, son actualizados sus contratos; modelos de evaluación y se apertura nuevos servicios.

Con el establecimiento del Ordenamiento Monetario surgen cambios en los precios debido al cambio de moneda de CUC a USD y se incrementan costos en consecuencia al aumento salarial y a la subida de precios de servicios y productos en el mercado nacional e internacional. Se introduce el pago de las utilidades en el sector empresarial.

En función del cambio estructural, el subproceso transita por una serie de pasos a partir de la indicación de crear un equipo a nivel central para el monitoreo sistemático de las exportaciones de bienes y servicios, así como el

nombramiento en todas las entidades adscriptas al MES de una persona para asesorar, impulsar y controlar las exportaciones. En la Universidad, se crea entonces, un Grupo de Exportaciones y Comercialización de Servicios aprobado por el Ministro Educación Superior (2020) con el objetivo de potenciar e incrementar las exportaciones y comercialización de bienes y servicios.

Por todo lo anterior se infiere que se encuentra desactualizada su documentación que abarca: el diagrama SIPOC, diagrama de flujo, la ficha de proceso, la ficha técnica de indicadores y el procedimiento para el desarrollo de la actividad, razón por la cual se revisa y actualiza por los expertos seleccionados.

El subproceso consta de 4 operaciones fundamentales en su diagrama de flujo, comienza con la planeación de la Comercialización de Servicios, continua con la contratación, luego la ejecución en dos fases (evaluación y cobro) y, por último, el control y monitoreo de los resultados.

Toda la documentación del subproceso fue validada teniendo como soporte la infraestructura tecnológica existente en la Universidad de Cienfuegos (blog UCf) y desde una perspectiva estadística de criterios de expertos.

La naturaleza del subproceso de Comercialización de Servicios se definió como cualquier interacción entre la universidad o sus profesores e investigadores y el sector empresarial y privado, que conducen no solo a la transmisión de conocimientos en todas sus formas, sino también la difusión del conocimiento existente (Bernal, 2017).

El vínculo universidad- empresa constituye el núcleo operativo para la transferencia y la innovación, la gestión de los proyectos y del proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios (Ricardo et al., 2021).

Lo anterior contribuye a la definición de los requisitos para los clientes. Este proceso se realizó mediante una tormenta de ideas, la cual parte de la presentación preliminar de los expertos, tomando como punto de partida la revisión bibliográfica de la temática, así como de las resoluciones y manuales de procedimientos con que cuenta el Centro Internacional de La Habana S.A. y el grupo de Comercialización de Servicios en UCf. Los resultados obtenidos derivados de la votación de los expertos, son:

- Cumplimiento en tiempo y con la calidad requerida de los resultados comprometidos, en los contratos,
- Cobro en términos de los plazos de pago acordados en los contratos,
- Profesionales con experiencia y conocimientos demostrados,
- Contratos debidamente firmados y acuñados,

- Informes precisos y con excelente presentación derivados de los servicios de Científico- Técnico, Consultoría y Auditoría.

Se estudian los indicadores establecidos en la ficha del subproceso Comercialización de Servicios y fueron modificados como derivación del Proyecto Estratégico del Ministerio de Educación Superior (MES) para el año 2022, indicaciones recibidas por el CIH S.A, el Ministerio de Comercio Exterior (MINCEX) y la Contraloría General de la República (CGR) y la Planeación Estratégica de la Universidad de Cienfuegos en el periodo del 2022-2026.

Se revisó el informe de balance anual de la comercialización de servicios en la UCf y registros enviados por CIH S.A. Informes de Balance de objetivos del centro, Estrategia de Exportaciones del centro, relativos a los resultados de este subproceso todo lo cual permitió emitir la siguiente evaluación del subproceso.

Hasta el año 2020 la gestión comercial en la UCf se realiza utilizando las monedas de aquel período (CUP y CUC); donde las acciones se realizaron tanto con el sector empresarial como, con exportaciones en frontera. En ese período se logra, una cartera de más de 200 clientes, con los cuales se han firmado contratos. Como resultado de estas acciones los ingresos totales del centro alcanzaron los 9 793.6 MMP, siendo el 90.47 % de este monto por concepto de exportaciones. (Figura 1).

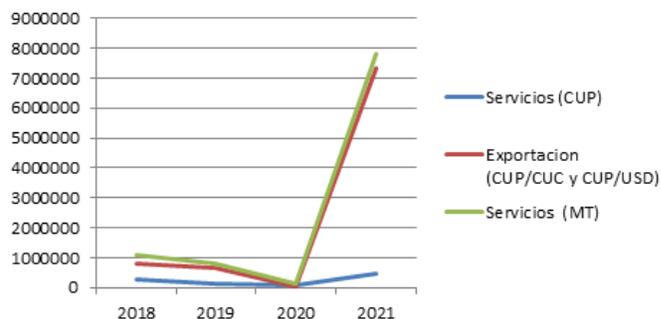


Figura 1. Ingresos en la UCf desde año 2018 al 2021

Fuente: elaborada por los autores

En el año 2020, como se observa, se produjo una contracción económica producida como resultado de la pandemia de la Covid- 19. NO obstante, a pesar de la contracción en la gestión comercial del centro, se aprecia una recuperación de los ingresos, como resultado de una adecuada política de comercialización y exportaciones con la utilización de las potencialidades que ofrecen, tanto la internacionalización, como los resultados de Ciencia y la Innovación en la Universidad de Cienfuegos.

En tabla 1 se muestran los ingresos anteriores desglosados por actividad en el periodo analizado.

Tabla 1 Ingresos por actividades (Año 2018-2021).

Año	SCT (CUP)	Formación (CUP)	Consultoría (CUP)	Postgrado (CUC y USD)	Pregrado (CUC y USD)	Eventos (CUC y USD)	Exportación (CUC y USD)
2018	69892.71	144662.69	51498	95601	584398	22894	108861
2019	73952.49	30293.3	12900	54610	459066.5	70070	85100.8
2020	63259.17	17646.5	9600	0	16836.5	0	19463
2021	395340.16	17391.96	46710	5160	96600	400	203824.32

Fuente: Informes de Balance de Objetivos de la UCf.

Asimismo, la UCf cuenta con una Estrategia de Exportaciones aprobada por el MINCEX desde 2019, que se reelaboró en el 2021 y se actualizó en el periodo 2022 hasta el 2026, al que no pudo ejecutarse con mayor amplitud por las limitaciones propias de ser una unidad presupuestada. El documento recoge los indicadores y metas de la Universidad con incidencia en las exportaciones.

Para medir la satisfacción de los clientes, son utilizadas 3 encuestas (para formación, consultoría y auditoría) facilitadas por CIH S.A., las cuales están validadas y aptas para la aplicación a los clientes cada vez que se concluye un servicio.

La muestra escogida para la aplicación de dichas encuestas está compuesta por el total de clientes que contrataron el servicio de formación (4), consultoría (2), auditoría (4) y servicios científicos técnicos (5), durante el año 2021, ya que en los años anteriores no se contaba con dicha herramienta. Todos los clientes manifiestan que están satisfechos con el servicio recibido, algunos de estos clientes repiten su contratación con UCf/CIH S.A. en años anteriores. Todos los clientes son empresas estatales, no evidenciándose la inserción del mercado no estatal en la contratación de dichos servicios en el territorio.

Se procede a la identificación de problemas existentes en el subproceso de Comercialización de Servicios mediante una tormenta de ideas con el grupo de expertos, se listan 17 problemas y una vez identificados los problemas existentes, se aplica la Matriz UTI, la Urgencia se relaciona con el tiempo disponible frente al tiempo necesario para realizar una actividad. Para cuantificarla se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con 1 a la menos urgente, aumentando la calificación hasta 10, para la más urgente. La Tendencia: describe las consecuencias de tomar la acción sobre una situación, por lo cual se le dará un valor de 10; a las que se solucionan con el tiempo, el valor 5; y las que permanecen idénticas se califican con el valor 1. Impacto: se refiere a la incidencia de la acción o actividad que se está analizando en los resultados de la gestión de determinada área o el centro en su conjunto. Para cuantificar esta variable se cuenta con una escala de 1 a 10 en la que se califica con el valor 1 a las oportunidades de menor impacto, aumentando la calificación hasta 10, para las de mayor impacto.

Se decide a través del trabajo con los expertos, priorizar las oportunidades de mejora evaluadas como primeras, resultando:

1. Limitaciones al insertar los servicios en el mercado nacional e internacional
2. Escasa identificación de los servicios de la UCf con potencialidades para su comercialización
3. Desconocimiento en los profesores en como comercializar los Servicios
4. Poco incentivo de los profesores para comercializar sus conocimientos a través de los servicios.
5. En las tarifas que se aplican hoy no se reconoce adecuadamente el valor del conocimiento como intangible.
6. Imposibilidades de pagar a terceros en beneficio del desarrollo de los procesos desde la actual condición de unidad presupuestada de la UCf

A las oportunidades de mejoras se les propuso soluciones que a continuación se relacionan.

Con el objetivo de lograr una adecuada inserción en el mercado nacional e internacional, el primer paso fue la definición de los servicios de la UCf con potencialidades para su comercialización y la forma de comercializarlos. El análisis

de los procesos sustantivos de la UCf fue decisivo en esta definición, logrando como resultado el listado de las actividades a promocionar ante clientes potenciales:

1. Formación de pregrado en las áreas de las Ciencias Económicas, Sociales, Agrarias, Educación, Humanidades, Cultura Física y el Deporte, e Ingenierías a partir, de competencias productivas y participación en proyectos de ciencia, tecnología e innovación.
2. Formación posgraduada a través de cursos, maestrías, especialidades y doctorados, en perfiles afines a las Ciencias de la Educación, en Desarrollo Local y Territorial, en Tecnologías Energéticas e Industriales y en Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología.
3. Líneas de investigación, en perfiles afines a las Ciencias de la Educación, en Desarrollo Local y Territorial, en Tecnologías Energéticas e Industriales y en Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología, con posibles salidas hacia proyectos.
4. Desarrollo de servicios en eficiencia energética, aprovechamiento fuentes renovables de energía, desarrollo local, estudios sociales de la ciencia y la tecnología, manejo y conservación de ecosistemas, didáctica e innovación curricular y estudios históricos adaptados a la medida de los clientes.

En el grupo de Exportación y Comercialización, se delega la captación de clientes, organización y participación en eventos feriales, negociación, comercialización y gestión de cobros. Este grado de madurez en la gestión comercial, ha consolidado el ecosistema de integración de los procesos, demanda de un funcionamiento empresarial para continuar escalando sus resultados.

Unido a lo anterior, se está creando el Parque Científico Tecnológico (PCT) de UCf. El desarrollo y consolidación del PCT, constituye una oportunidad adicional para incrementar los ingresos por exportación de servicios, a partir del asentamiento de empresas extranjeras, que, en diferentes modelos de negocios, contraten personal a la universidad; sin embargo, no todos los servicios que ofrece la UCf se pueden comercializar a través del PCT debido a los objetivos específicos de esta entidad, tales como los proyectos de investigación, desarrollo e innovación comercializables; la transferencia de tecnología, la realización de consultorías y asesorías asociadas a los proyectos, los servicios académicos y la comercialización de otros intangibles.

El desarrollo de los servicios relacionados, demandan personal altamente calificado y con requerimientos generalmente bajos en términos de capital físico.

Adicionalmente, como parte de estructuras comerciales, cadenas de valor y ampliación del mercado se hace imprescindible gestionar pagos y micropagos a terceros, tanto a personas naturales como jurídicas, para lograr propuestas de valor más atractivas que puedan llegar al mercado minorista.

Actualmente se trabaja en la aprobación por el Ministerio de Educación Superior de la Estrategia de Exportaciones para el período 2022-2026 y como parte de la misma se hace necesaria una representación empresarial que permita aumentar los ingresos con respaldo de CL así como posibles alianzas comerciales con nuevos clientes.

En la UCf se van produciendo transformaciones, pero no todas lo harán al mismo ritmo; algunas son más receptivas y poseen la capacidad de realizarlo, mientras que otras pueden ser más lentas para aceptarlo y ejecutarlo.

A partir del análisis realizado se hace evidente la necesidad de implementar las propuestas de mejoras diseñadas, lo que debe ser desarrollado por los directivos, especialistas y consultores implicados en cada una de las acciones propuestas para luego controlar los indicadores propuestos en la estrategia de exportaciones.

Se consultaron diversos procedimientos que sirvieron de base para elaboración del procedimiento de gestión de procesos. La fortaleza con que cuenta este, con respecto a los existentes es la posibilidad que proporciona al adecuarse a diferentes contextos y las nuevas exigencias de los organismos superiores, brinda elementos para el diagnóstico y evaluación de oportunidades de mejoras en las Instituciones de Educación Superior al comercializar sus servicios.

La veracidad con que se utilizan las diferentes herramientas para el mapeo de procesos (diagrama de flujo, SIPOC); otras como la matriz UTI (Urgencia, Tendencia e Impacto) en la priorización de debilidades, y por último, pero no menos importante, las propuestas de mejora que reflejan el perfeccionamiento del desarrollo del proceso.

## CONCLUSIONES

De los procedimientos analizados se identifica que están distribuidos por etapas y pasos relacionadas con la identificación diagnóstico, evaluación y mejora en los procesos. El procedimiento diseñado permite adecuarse a diferentes contextos y las nuevas exigencias del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030, de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista y la Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario y brinda a las Instituciones de Educación Superior vías para comercializar sus servicios.

Como resultado de la implementación se logra actualizar la documentación del subproceso de Comercialización de Servicios sustentada en: diagrama SIPOC, diagrama de flujo, ficha de proceso, ficha técnica de indicadores del proceso y procedimiento para el desarrollo de la actividad. Se priorizan las oportunidades de mejora, que contribuyen al logro de un mejor desempeño de la Comercialización de servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cuba. Comité Central del Partido Comunista de Cuba. (2021). Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de desarrollo socialista. CCPCCC.
- Cuba. Ministerio de Economía y Planificación (2020). Decreto Ley 17 de 2020. De la Implementación del Proceso de Ordenamiento Monetario. GOC 2020-779-EX68.
- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (2020). Resolución 39/2020. Procedimiento para el sistema de relaciones financieras entre las empresas estatales, las sociedades mercantiles de capital ciento por ciento (100%) cubano y las organizaciones superiores de Dirección Empresarial, con el Estado. (GOC-2020-99-EX8).
- Cuba. Universidad de Oriente. (2022). Constituyen cuarta empresa interfaz de Universidades en Cuba. <https://www.prensa-latina.cu/2022/07/14/constituyen-cuarta-empresa-interfaz-de-universidades-en-cuba>.
- Bernal, I. (2017). Perfeccionamiento del subproceso de Comercialización de servicios en la Universidad de Cienfuegos. (Trabajo de Diploma), Universidad de Cienfuegos.
- Fernández, A. P., & Segura, Y. C. (2021). La gestión por procesos en organizaciones desarrolladoras de software como contribución a la sostenibilidad.
- García, A. N. (2018). El financiamiento en las instituciones de Educación Superior: Asignaciones gubernamentales Vs. Autofinanciamiento. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000200003)
- Martínez, T. K. (2015). Contribución a la mejora de la Gestión por Procesos en la Universidad de Cienfuegos. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: Métodos y herramientas de apoyo. Ingeniare. Chilena de ingeniería. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Ministro Educación Superior (2020). Carta RS.SM-799. Aprobación de la plantilla con la creación del departamento de exportaciones y comercialización de bienes y servicios.
- Palma, G.H., Sierra, D.M., & Arbeláez, D. C. (2016). Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación.
- Ricardo, L., Arbella, Y., Aguilera L. A., Font, Y. & Sierra, R.J. (2021). Empresa de interfaz como estructura dinamizadora de la ciencia, tecnología e innovación en la Universidad de Holguín. 10ma Conferencia Científica Internacional. Holguín, Cuba.
- Rivero, P. M. (2013). Propuesta de mejora para el proceso de Control Estratégico en la Universidad de Cienfuegos Sede Carlos Rafael Rodríguez. (Trabajo de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Villa, E., & Pons, R. (2006). Gestión por Procesos. [www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm](http://www.gestiopolis.com/.../procedimiento-y-procesos-para-el-mejoramiento-de-la-calidad.htm).