

## **Procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de las exportaciones en la educación superior cubana**

Procedure for the improvement of export management in Cuban higher education

Clara Lucía Vilasánchez Cordero<sup>1</sup>, <https://orcid.org/0009-0003-2996-3126>

Roberto de Armas Urquiza<sup>2\*</sup>, <https://orcid.org/0000-0002-0046-1689>

<sup>1</sup> Departamento de Exportaciones, Ministerio de Educación Superior de Cuba

<sup>2</sup> Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana

\*Autor por correspondencia: [roberto@rect.uh.cu](mailto:roberto@rect.uh.cu)

### **RESUMEN**

La internacionalización como parte de la globalización en la Educación Superior ha impactado todos los procesos sustantivos de manera transversal y ha condicionado la exportación de bienes y servicios como parte del financiamiento que requiere el desarrollo de la misma. En Cuba la actividad ha sido incorporada dentro de las estrategias de desarrollo de las Instituciones de Educación Superior a partir de 1992, ha tenido fluctuaciones su desarrollo y hoy en día se considera que las potencialidades de la organización están por encima de los logros que se obtienen. El diagnóstico realizado ha puesto en evidencia un considerable número de debilidades que limitan la eficacia y eficiencia de la actividad por lo que se considera que se requiere perfeccionar su gestión. El objetivo del presente artículo es proponer un procedimiento que garantice el perfeccionamiento necesario en las Instituciones de Educación Superior adscritas al Ministerio de Educación Superior de Cuba.

**Palabras claves:** internacionalización, exportación de servicios académicos, Educación superior cubana, gestión

### **ABSTRACT**

Internationalization as part of globalization in Higher Education has impacted all substantive processes in a transversal manner and has conditioned the export of goods and services as part of the financing required for its development. In Cuba, the activity has been incorporated into

the development strategies of Higher Education Institutions since 1992, its development has fluctuated and today it is considered that the potential of the organization is above the achievements obtained. The diagnosis carried out has revealed a considerable number of weaknesses that limit the effectiveness and efficiency of the activity, which is why it is considered that its management needs to be improved. The objective of this article is to propose a procedure that guarantees the necessary improvement in the Higher Education Institutions attached to the Ministry of Higher Education of Cuba.

**Keywords:** internationalization, export of academic services, Cuban higher education, management

Recibido: 10/02/2024

Aceptado: 15/03/2024

## INTRODUCCIÓN

La internacionalización de la educación superior es una respuesta del sector universitario al proceso de globalización. Se define como un proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior (IES), de tal manera que sea inseparable de su identidad y cultura. La internacionalización debe ser vista como una apertura institucional hacia el exterior y parte integral de los planes de desarrollo, planeación estratégica y políticas generales de las IES (Gacel-Ávila, 1999). En Cuba, Villavicencio-Plasencia (2019) refiere que la internacionalización es el proceso transversal dirigido a integrar de manera intencional la dimensión internacional e intercultural en las funciones sustantivas de la educación superior con el objetivo de elevar la calidad académica y científica de las universidades y centros de investigación, para contribuir al desarrollo y bienestar de la sociedad, sobre la base de principios solidarios y la participación activa de la comunidad universitaria.

Es imperioso que la integración de la educación superior se transforme en un instrumento de producción, de prosperidad y buen vivir para las regiones, en clave de solidaridad y la interculturalidad que aporte al desarrollo y transformación social y económica que se requiere. La internacionalización y la cooperación solidaria son piezas claves en la educación superior del futuro y la educación superior a su vez es determinante en el progreso de los países de la

región Latinoamericana y caribeña, en particular cuyas brechas de desarrollo lo reclaman (Alpízar & Villavicencio, 2023).

Como parte de la internacionalización ha surgido la exportación de bienes y servicios académicos producidos por la educación superior que tiene lugar de manera prioritaria desde los países más desarrollados hacia los países del sur. En la Educación Superior cubana aparece de manera sistemática desde el año 1992, a partir de regulaciones que la propician con el objetivo de completar el presupuesto estatal que apoya el desarrollo de las IES, por lo que ha sido incluida como estrategias de desarrollo (Ministerio de Educación Superior, 2015; 2022). El perfeccionamiento de su gestión ha sido objeto de debate en los talleres nacionales realizados al respecto (Ministerio de Educación Superior, 2016; 2018; 2019; 2023)

En su tesis de maestría, Vilasánchez-Cordero (2023), aborda con profundidad esta temática de investigación, y describe las cuatro etapas por las que ha pasado dicho proceso, caracterizadas por cambios en normativas y regulaciones que han sido establecidas de manera gubernamental. La misma autora señala que las potencialidades de la Educación Superior cubana son superiores con relación a lo logrado en las exportación académicas y ha señalado la necesidad de perfeccionar la gestión que se realiza en esa dirección, por lo que el objetivo del presente artículo es proponer un procedimiento que posibilite una mayor eficiencia y eficacia en la captación de divisas para el desarrollo de la Educación Superior cubana, a través de perfeccionar la gestión de las exportaciones académicas que realiza la organización.

## **DESARROLLO**

### **Metodología**

Es una investigación descriptiva de tipo mixto. De nivel teórico el análisis y la síntesis de la información permitió interpretar los datos en la revisión de documentos y reunir las ideas esenciales del estudio y el hipotético-deductivo facilitó estructurar las conexiones entre las categorías que integran el objeto de estudio y la relación causal que se establece entre ellas. Del nivel empírico el análisis documental consistió en la revisión de la información científica sobre el tema, de informes de la Dirección de Relaciones Internacionales del MES, documentos normativos de la actividad internacional, análisis económicos anuales y modelos de gestión económica financiera del MES. Se realizó una valoración crítica de los documentos y de los enfoques contemporáneos sobre diferentes aspectos relacionados con el objeto de estudio. La

entrevista se empleó para conocer, con mayor profundidad, las opiniones que tienen los principales directivos del MES (Ministro, Viceministros y Directores), Rectores de IES y Directores de ECTI, acerca de la gestión de las exportaciones y se realizó una encuesta que posibilitó, mediante un cuestionario, obtener información de 48 especialistas vinculados con la gestión de las exportaciones de seis universidades del país (Pinar del Río, Matanzas, Sancti Spíritus, Cienfuegos, Holguín y Oriente). Se realizaron tormentas de ideas con la participación de los 7 especialistas de la dirección de exportaciones del MES. Se trianguló la información obtenida y se establecieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como diagnóstico del estado actual de la actividad. A partir de las principales debilidades detectadas se diseñó el procedimiento propuesto el cual fue sometido a validación a través de los criterios de un panel de 10 expertos con experiencia en exportaciones en la Educación Superior cubana que se seleccionaron mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Las características generales de los mismos fueron las siguientes: el 80% son Doctores en Ciencias y poseen la categoría de Profesor Titular y el 20 % restante son Máster en Ciencias y tienen la categoría de Profesor Auxiliar. Por las funciones que desempeñan se contó con las valoraciones de 1 Ministro, 1 Viceministro, 1 Asesor del Ministro, 1 Directora de Relaciones Internacionales del MES, 1 Jefe de Departamento de Exportaciones, 1 Metodólogo vinculado a la actividad y 4 Rectores de diferentes universidades con vasta experiencia en el tema.

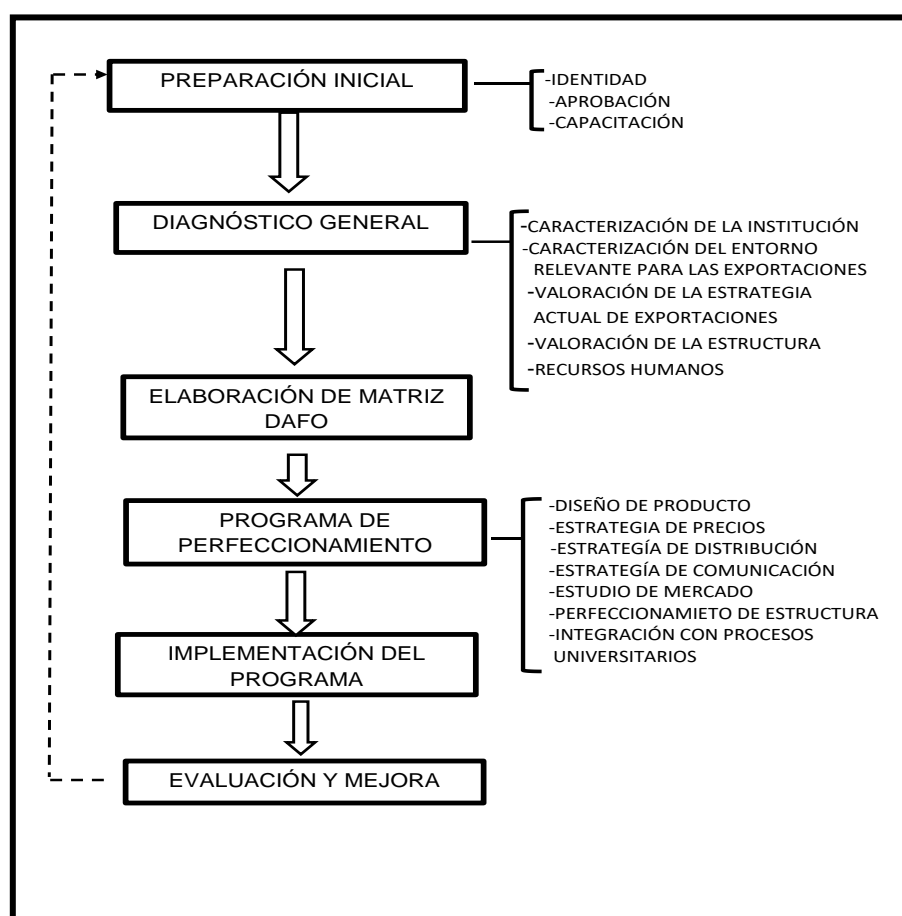
### **Diseño del procedimiento para el perfeccionamiento de la gestión de las exportaciones en el MES**

El punto de partida de la propuesta lo constituye la evaluación y el diagnóstico de la situación actual de las exportaciones en las IES adscriptas y atendidas por el MES, que evidencian falta de homogeneidad de las secuencias de actividades, pasos y/o etapas en la gestión del proceso. Como resultado del diagnóstico realizado se concretaron 20 debilidades, 9 amenazas, 19 fortalezas y 9 oportunidades (Vilasánchez-Cordero, 2023). Se sometieron a una racionalización las debilidades y quedaron establecidas como las fundamentales las siguientes:

- Falta de motivación en todos los niveles del organismo para desarrollar las exportaciones, a partir de las limitadas posibilidades de revertir los ingresos en el desarrollo de la organización y en especial en el mejoramiento de las condiciones de estudio trabajo y vida de las IES.
- Inexistencia en la mayor parte de las IES de una estructura con capacidad jurídica y técnico-profesional capaz de asesorar a la máxima dirección de la institución en la conducción adecuada de este proceso.

- Insuficiente sistema de formación y capacitación al personal técnico y a cuadros de dirección involucrados, en materia de exportación de bienes y servicios.
- Deficiente infraestructura y limitada capacidad logística del sistema para el apoyo a los servicios académicos internacionales.

En la figura 1 se presenta la secuencia general del procedimiento propuesto para el perfeccionamiento de la gestión de las exportaciones en la IES.



**Figura 1.** Procedimiento para la gestión de las exportaciones en el Ministerio de Educación Superior. Fuente: Elaboración propia, 2023.

A continuación, se explican cada una de las fases y pasos del procedimiento.

### **Fase 1.** Conformación de equipo de trabajo y preparación inicial

Objetivo: Identificar las estructuras de la institución que deben tener participación en la gestión del proceso de exportaciones, para la selección, aprobación y capacitación de los recursos humanos que van a constituir el equipo de trabajo responsable de la operacionalización del proceso.

**Paso 1. Identidad (selección).**

- Para la selección de los recursos humanos que formarán parte del grupo de trabajo se deben tener en cuenta aquellos que por sus funciones y atribuciones tienen competencias en la gestión del proceso de exportaciones en la institución.
- Cada Jefe de área, tomando en consideración la distribución de los contenidos de trabajo en su equipo, determinará cuál de sus subordinados atenderá las funciones competentes al proceso de exportaciones en la institución. Lo anterior se realizará mediante propuesta fundamentada.

**Paso 2. Aprobación**

- Cada propuesta deberá ser aprobada por la máxima dirección de la institución como acuerdo del consejo de dirección.

**Paso 3. Capacitación**

- La capacitación del grupo de trabajo se realizará con un enfoque sistémico que contribuya al conocimiento de las interrelaciones entre las áreas involucradas, reforzando aquellos contenidos que caractericen la naturaleza de las exportaciones que potencialmente deben lograrse por la institución.

A continuación, se presentan las temáticas en las cuales se deben desarrollar las capacitaciones. De cada una se tienen establecidos los objetivos y contenidos a desarrollar, pero no se incluyen en el artículo para no incrementar su extensión.

- Comercio exterior
- Inversión extranjera y colaboración económica internacional para cuadros
- Entrenamiento de investigación de mercados.
- Entrenamiento para la prospectiva estratégica
- Aspectos jurídicos del comercio exterior
- Aspectos jurídicos de la inversión extranjera en Cuba
- El proceso de inversión extranjera en Cuba
- Análisis de la estadística en el comercio exterior
- Contabilidad del comercio exterior
- Investigación de mercados para exportar e importar.
- Comercio electrónico
- Inteligencia comercial
- Herramientas para el correcto análisis de los precios externos y su vínculo con el pliego de concurrencia

- Análisis de precios externos
- Idioma inglés

Los cursos abarcan un conjunto de temas que incluyen conocimientos que deben ser de dominio del grupo o equipo de trabajo creado, por ser objeto del quehacer de las IES en el tema de las exportaciones y de la inversión extranjera, como vehículo para realizar exportaciones.

En función de las áreas de competencia en que se desempeñe cada miembro del equipo es que se definirán los cursos a recibir, según proceda, de modo que se conforme un grupo multidisciplinario con capacidad para evaluar, en un determinado período, la efectividad con que la institución ha gestionado las exportaciones.

## **Fase 2. Diagnóstico general (Estado de las exportaciones en la IES)**

Objetivo: Diagnosticar la situación de las exportaciones en la institución, partiendo de la caracterización del centro y del entorno en cuanto a aquellos aspectos relevantes del proceso objeto de estudio, realizando una valoración de la estrategia concebida en cuanto actualidad y efectividad y se valoran los resultados históricos, la situación actual, la estructura institucional y los recursos humanos que soportan el proceso.

### **Paso 1.** Caracterización general de la IES.

- Se caracterizará la institución a partir de la identificación y evaluación de las potencialidades exportables, teniendo en cuenta principalmente: estructura, matrícula, composición del claustro, servicios académicos que oferta de posgrado y pregrado, infraestructura, capacidad de producción de bienes resultantes de la investigación científicas y efectividad del proceso de internacionalización.

### **Paso 2.** Caracterización del entorno en cuanto a los aspectos relevantes para el desarrollo de las exportaciones.

- Geolocalización. Se debe tomar en consideración la ubicación geográfica, especialmente la distancia a que se encuentra la IES de la capital del país, lugar por donde entran y salen la mayoría de los vuelos internacionales, de igual modo los atractivos que la provincia posee y la visibilidad de los mismos.
- Alianzas estratégicas con organismos de la administración central del estado (OACE) con capacidad exportable. Se deben contemplar las potencialidades exportables de diferentes OACE y sus dependencias que tengan vínculos de trabajo con la IES y las posibilidades de diseñar productos que contengan soluciones más integrales y de mayor impacto.

- Red de Unidades Docentes (UD) y Entidades Laborales de Base (ELB) que sirvan de sustento a los potenciales servicios académicos a exportar. Se debe observar con prioridad las UD y las ELB que tengan las carreras con categoría superior de acreditación que venden con mayor frecuencia, pues garantizar una formación práctica de calidad se aprecia mucho por los estudiantes extranjeros y permite la oferta de pasantías, entrenamientos y cursos cortos de pregrado.
- Vínculos con agencias de viaje. La imposibilidad de la utilización de los ingresos en MLC obtenidos por las exportaciones para la compra de combustible para continuar generando ingresos por esta vía, es entre otras limitaciones las que conduce a crear y fortalecer vínculos con agencias de viaje para el desarrollo de pasantías, cursos cortos y entrenamientos en Cuba.
- Vínculos con instituciones culturales, deportivas y científicas. El aprovechamiento de los vínculos con este tipo de instituciones fortalece y beneficia todos los procesos sustantivos de las IES, en especial el de extensión universitaria que tanta visibilidad le ofrece a la Institución.
- Legislación interna y externa. Juega un papel de suma importancia en este proceso, la legislación migratoria, aduanal y otras tantas leyes, regulaciones y normativas tanto dictadas por Cuba, como por el país de origen de los clientes o socios en los procesos de comercialización.
- Contexto medioambiental. La situación relativa a los atractivos en este sentido puede ser aprovechado hoy más que nunca, pues el mundo se mueve con la observancia de los valores medioambientales que se puedan exhibir en las diferentes localidades.
- Contexto económico. Es determinante este aspecto para garantizar exportaciones por el Modo II del Acuerdo General del Comercio de Servicios de la Organización Mundial de Comercio (Gaceta Oficial de Cuba, 2022).

El costo de la vida en Cuba, los niveles de inflación del país se toman muy en consideración por los estudiantes extranjeros a la hora de elegir una carrera o curso de posgrado de los que se ofertan aquí.

- Contexto político. Se deben valorar en su justa medida los efectos del bloqueo impuesto por los EEUU a Cuba, la subversión, campañas mediáticas, matrices de opinión.

### **Paso 3.** Evaluación de las exportaciones (resultados históricos y estado actual)

Se evaluarán, principalmente los productos exportados, los productos estrellas o consolidados, los productos exportables y los productos en fomento o en desarrollo. De igual modo se tomarán

en consideración los ingresos obtenidos por concepto de exportaciones y el plan de ingresos comprometidos por este concepto.

Especialmente, en este paso, se evaluará la efectividad de la estrategia de exportaciones, teniendo como base para ello, en primer lugar, la existencia o no en la misma de los aspectos que no deben dejar de estar presente en ella, y en segundo lugar valorando cualitativamente la forma en que han sido tratados hasta ese momento. La tabla 1 propone los aspectos a evaluar.

Tabla 1. Aspectos a evaluar en la gestión de las exportaciones académicas

Aspectos a evaluar	Existencia		Valoración (1, Bien; 2, Regular; 3, Bien; 4, Muy Bien; 5, Excelente)				
	Si	No	1	2	3	4	5
Selección de personal afín con las competencias que desempeña en el equipo de trabajo.							
Aseguramiento de recursos materiales y financieros para su capacitación.							
Disponibilidad de cartera institucional que contenga inventario de los bienes resultados de la ciencia y los servicios que se ofrecen con su descripción, clasificación y actualización periódica.							
Mecanismos de prospección de mercados teniendo en cuenta, región geográfica, países, cultura, idioma, etc.							
Estado de cumplimiento de los estándares internacionales de los productos concebidos (certificaciones)							
Dominio del proceso de exportaciones por parte del Consejo de Dirección.							
Seguimiento del proceso de exportaciones por parte del Consejo de Dirección a través de agenda.							
Registro de propiedad intelectual actualizado.							
Adecuados mecanismos y soportes para la comunicación en todo el proceso.							

Adecuada identificación de cada producto con la entidad.							
Dominio y manejo del entorno legal del proceso de exportaciones para cada producto exportable.							
Claridad objetiva de las D-A-F-O.							
Resultados históricos de las exportaciones con la identificación de las características por etapas.							
Objetividad de los planes de ingresos por exportaciones, su cumplimiento y factores de incumplimiento.							
Política de precios y método de formación de precio.							
Adecuada gestión financiera /cuentas por cobrar.							
Existencias de alianzas estratégicas.							
Existencia de proyectos integrales.							
Existencia de acuerdos de gobiernos que favorezcan las exportaciones.							
Identificación de trabas y limitaciones en el plan de gestión y organismos involucrados.							
Inclusión de los resultados a alcanzar en el plan de objetivos.							
Calidad de los contratos realizados.							
Inclusión en los métodos de gestión de la ciencia de la clasificación del producto como exportable o no como aspecto a tener en cuenta.							

**Paso 4.** Estructura de gestión estratégica, su constitución y nivel de subordinación.

- Se valora la concepción en la IES de una estructura con la capacidad jurídica y técnico-profesional para asesorar a la dirección de la institución y al resto de las estructuras en el desarrollo de las exportaciones, que podrá ser una dirección, departamento, grupo u otra

nomenclatura pertinente a los efectos de la magnitud del proceso de exportaciones en la institución.

- En dicha estructura, para la gestión estratégica del proceso de exportaciones, deberán converger profesionales con competencias institucionales en lo relativo a: Estudios de mercado, asesoría jurídica, gestión de calidad, planeación estratégica, propiedad intelectual, gestión de la innovación, gestión de la comunicación, internacionalización de la educación superior, administración financiera.
- Se utilizará para la capacitación de los miembros de dicha estructura y para la creación de competencias en los mismos, la impartición de los temas que contempla las capacitaciones propuestas en este procedimiento en función de las necesidades individuales.

#### **Paso 5.** Recursos humanos para la gestión de las exportaciones.

- Se evaluarán los recursos humanos en cada área involucrada para el desarrollo de productos exportables, de modo que se atienda el aseguramiento de esta capacidad en función de las potenciales exportaciones.
- Para garantizar la sostenibilidad de cada producto exportable se debe concebir una estrategia de aseguramiento de los recursos humanos competentes al desarrollo de dicha exportación.

#### **Fase 3.** Elaboración de la matriz DAFO

- Para la concepción de la DAFO se utilizarán las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas en el diagnóstico y el equipo de trabajo se podrá auxiliar de expertos en cada área del conocimiento que sean seleccionadas adecuadamente, dentro o fuera de la institución.

#### **Fase 4. Perfeccionamiento de las exportaciones** (plan de acciones)

Objetivo: Diseñar las acciones, considerando los resultados del diagnóstico estratégico, que deben conducir al incremento de las exportaciones.

**Paso 1.** Se evaluarán todos los productos exportados, estrellas o consolidados, exportables y en fomento o en desarrollo en cuanto a:

- Diseño (identificación de productos con potencialidades, perfeccionamiento de los existentes y diseño de nuevos productos)
- Estrategia de precios (competitividad)
- Estrategia de distribución (forma en que deben llegar los productos a los interesados, regiones del mundo)

- Estrategia de promoción, divulgación o comunicación comercial (Ferias, *mailing*, talleres, eventos, videos, plegables, etc.)

**Paso 2.** Estudios de mercado

- Se estudiarán los productos ofrecidos por países, especificando regiones geográficas, idiomas, moneda en que se comercializa, formas de cobro, soporte de comunicación.

**Paso 3.** Perfeccionamiento de la estructura para la gestión de exportaciones

- Se proponen los cambios en la estructura que atiende las exportaciones a partir de la magnitud alcanzada por el proceso de exportaciones en el período y en función de ello se propondrán las modificaciones necesarias, en cuanto a nomenclatura en la estructura de la institución, composición del equipo de trabajo, etc.

**Paso 4.** Integración de los procesos universitarios de la IES en función de las exportaciones

- Se identificarán los procesos y las áreas que intervienen en la gestión de cada producto exportable, para concebir el sistema de trabajo integrado y con ello el perfeccionamiento de la gestión de las exportaciones.

**Fase 5.** Concepción e implementación del plan de acciones.

Para cada acción se establecerá el responsable, la fecha de cumplimiento y los recursos necesarios.

**Fase 6.** Evaluación y mejora (frecuencia de la valoración de la implementación, temas a mejorar y plan de mejoras).

En esta fase se evalúa el cumplimiento y efectividad del plan de acción implementado en correspondencia con las fechas de control establecidas. Se deben evaluar los siguientes indicadores:

1. Incremento de las exportaciones:  $\Delta \text{Export} = [(\text{Export2}-\text{Export1})/(\text{Export1})]*100$
2. Cumplimiento del plan de exportaciones:  $[(\text{Real-plan})/\text{plan}]*100$
3. Diversificación de mercados:  $[(\text{mercados-objetivos2}) - (\text{mercados-objetivos1})/(\text{mercados-objetivos1})]*100$
4. Satisfacción de clientes: (Encuesta).
5. Impacto socioeconómico: (Ingreso personal de los participantes, mejora de las condiciones de estudio, trabajo y vida, aportes al país, otros).

### **Valoración de la propuesta**

El procedimiento se sometió a la valoración de expertos los cuales emitieron su criterio a interrogantes planteadas después de estudiar el mismo. La consulta realizada abordó los siguientes aspectos:

1. Etapas que incluye el procedimiento
2. Secuencia lógica del procedimiento
3. Facilidad de comprensión del procedimiento
4. Inclusión de las actividades que componen la comercialización
5. Valoración general de si se considera que el procedimiento es factible para perfeccionar la exportación de servicios en la educación superior

Se trabajó con una escala de Likert de cuatro niveles, Mal (1), Regular (2), Bien (3) y Excelente (4). Se obtuvo como resultado final de la evaluación, que el 100% de los expertos evaluaron de excelente los aspectos 1, 4 y 5, el 80% consideraron que el aspecto 2 era excelente y un 20% lo evaluó de B y un 90% consideró que el aspecto 3 fuera valorado de excelente mientras que el 10% restante lo consideró bien. En sentido general todos coinciden en que es una buena propuesta y consideran que el procedimiento es factible para perfeccionar la gestión de las exportaciones en el Ministerio de Educación Superior.

## **CONCLUSIONES**

Las exportaciones académicas pueden convertirse en una fuente importante para completar el financiamiento estatal que recibe la Educación Superior cubana pero para ello requiere perfeccionar su gestión como proceso pues las potencialidades están aún por debajo de los beneficios recibidos. El procedimiento propuesto puede ser una vía para perfeccionar dicha actividad. El mismo consta de 6 fases y 12 pasos y toma en cuenta la conformación del equipo y como capacitarlo; además propone los indicadores a tomar en cuenta para valorar el avance de la gestión. El procedimiento fue evaluado muy favorablemente por un sistema de expertos y cada institución de Educación Superior debe adecuarlo en función de sus realidades y potencialidades.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Alpízar, M. & Villavicencio, M.V. (2023). La educación superior del futuro, relevancia de la internacionalización. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42 (3), 283-304.
- Gacel-Ávila, J. (1999). Internacionalización de la educación superior en América Latina y el Caribe: reflexiones y lineamientos. Guadalajara: Organización Universitaria Interamericana y Asociación Mexicana para la Educación Internacional. <https://www.google.com/search?q=Gacel-%C3%vila%252C+J.+%281999%29.+Internacionalizaci%C3%B3n+de+la+educaci%C3%B3n+superior+en+Am%C3%A9rica+Latina+y+el+Caribe%253A+reflexiones+y+lineamientos.+Guadalajara>
- Gaceta Oficial de Cuba (2022). *Resolución 458: Metodología General para realizar las operaciones de Comercio Exterior de Servicios*. La Habana, GOC-2022-1114-O124
- Ministerio de Educación Superior (2015). *Estrategia de Exportación de Servicios 2015-2018*. La Habana.
- Ministerio de Educación Superior (2016). *Actas del 1er Taller Nacional de Exportaciones e Inversión Extranjera*, marzo, La Habana.
- Ministerio de Educación Superior (2018). *Actas del 2do Taller Nacional de Exportaciones e Inversión Extranjera*, marzo, La Habana.
- Ministerio de Educación Superior (2019). *Actas del 3er Taller Nacional de Exportaciones e Inversión Extranjera*, marzo, La Habana.
- Ministerio de Educación Superior (2022). *Proyecto estratégico del Ministerio de Educación Superior del 2022 - 2026*. La Habana.
- Ministerio de Educación Superior (2023). *Actas del 4to Taller Nacional de Exportaciones e Inversión Extranjera*, marzo, La Habana
- Villavicencio-Plasencia, M. V. (2019). Tendencias actuales de la internacionalización de la educación superior en Cuba. Principales indicadores. *Economía y Desarrollo* 162(2).
- Vilasánchez-Cordero C.L. (2023). *Las exportaciones en el Ministerio de Educación Superior: Perfeccionamiento de su gestión*. (Tesis de maestría en Administración Pública). Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

### **Conflicto de intereses de los autores.**

Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Clara Lucía Vilasánchez Cordero: Conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición

Roberto de Armas Urquiza: Conceptualización, análisis formal, metodología, redacción-borrador original, redacción-revisión y edición.