

**ESTUDIO DE PROSPECTIVA INTEGRAL PARA
EVALUAR Y OPTIMIZAR LA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL-FINANCIERA DE FUNDACIÓN
PASTAZA**

**INTEGRAL PROSPECTIVE STUDY TO EVALUATE AND
OPTIMIZA ORGANIZATIONAL AND FINANCIAL
MANAGEMENT FOUNDATION PASTAZA**

Lorenzo Adalid Armijos Robles
Universidad Internacional del Ecuador
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
armijoslorenzo@gmail.com

Sandra Patricia Galarza Torres
Universidad Iberoamericana del Ecuador
Universidad de las Fuerzas Armadas
sandy_galarzat@hotmail.com

Adriana Ivonne Gancino Vega
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
adrianagancino@hotmail.com

RESUMEN

En el presente artículo se desarrolla un estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza (Ecuador), con la finalidad, de que la alta gerencia cuente con insumos estratégicos adecuados para la toma de las mejores decisiones, que coadyuven al desarrollo futuro de la Fundación. Se tomó como referencia la metodología de la escuela francesa de prospectiva, y el planteamiento para la elaboración del estudio consistió en las siguientes etapas: realización de un análisis estructural sobre la situación actual de Fundación Pastaza, (el cual incluye un diagnóstico de las influencias del macro y micro ambiente), a continuación se revisó el direccionamiento estratégico de la institución: reformulando la misión y visión. Una reseña, de las nuevas actividades a realizarse para contribuir al mejoramiento, del desempeño financiero de Fundación Pastaza, es objeto del subsiguiente análisis. Posteriormente, se direccionó la atención hacia los escenarios prospectivos: se identificó las variables clave a ser analizadas, los actores involucrados y sus distintas relaciones con la actividad principal de la Institución, -información que fue tratada mediante la aplicación de software especializado, aplicado a la prospectiva que permite establecer los escenarios más probables en el futuro-. Los análisis iniciales e insumos utilizados fueron: árbol de Giget, FODA prospectivo, ábaco de Regnier y la matriz de IGO. Luego por medio del software LIPSOR, se trabajó en las matrices: MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT, con esta última, se estableció el escenario apuesta, al cual van dirigidos los esfuerzos por parte de los

involucrados para alcanzar los objetivos planteados. Finalmente se elaboró una matriz de estrategias y objetivos que permite monitorear el avance y cumplimiento de los objetivos estratégicos de Fundación Pastaza, lo cual se llevará a cabo mediante el uso de indicadores pertinentes.

Palabras Claves.- Prospectiva estratégica, Fundación Pastaza Ecuador, Lipsor, Análisis estructural, escenarios prospectivos. MIC MAC. MACTOR, SMIC-PROB-EXPERT.

ABSTRACT

In this paper a comprehensive prospective study to evaluate and optimize the organizational and financial management of Pastaza Foundation (Ecuador) which achieved the strategic objectives in order that senior management take the best decisions for the future of the Foundation develops, reference was made to the methodology of the French school of prospective, and the approach to the design of the study consisted of the following stages: carry out a structural analysis of the current situation of Pastaza Foundation; which he established a diagnosis of the influences of macro and micro environment, set the strategic direction of the institution; He resided in reformulating the mission and vision that this focused on new activities to be undertaken to contribute to the improvement, financial evaluation of Pastaza Foundation; allowed to know the economic environment of the institution to propose optimizing resources for the implementation of new projects and / or agreements, analysis of prospective scenarios; key variables to be analyzed, the actors involved and their different relationships with the course of business, information was validated by applying prospective specialized software that provide for the creation of most likely scenarios for the future were identified. To determine these scenarios matrices used prospectively as tree Giget prospective SWOT, abacus Regnier and IGO matrix and further scientific methods prospectively as MICMAC, MACTOR and SMIC-PROB-EXPERT, programs that strengthened the proposed research . Based on this information the commitment stage, which will run the greatest efforts by those involved to achieve the objectives, and it was established; finally an array of strategies and objectives it was designed to carry out the monitoring and enforcement of the strategic objectives designed to Pastaza Foundation was developed, the same as it contains a number of indicators.

Key words: Strategic foresight, Pastaza Ecuador Foundation, Lipsor, Structural Analysis, prospective scenarios, MIC MAC. MACTOR, SMIC-PROB-EXPERT.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo, surgió de la necesidad de aplicar en las instituciones de manejo y gestión ambiental, un estudio de prospectiva integral que permita a la alta gerencia tomar las mejores decisiones para el desarrollo organizacional acorde a los nuevos retos de la actualidad.

La prospectiva no es algo que predice el futuro (Godet, 1995), sino que es una guía que permite lograr los objetivos que, como empresa se desea alcanzar, es una herramienta a través del cual se conduce las acciones actuales hacia un escenario

deseado; mediante la construcción de escenarios más probables, probables y poco probables.

Para el tratamiento de la información se utilizó el software especializados de prospectiva (Lipsor, 2015).

Para la construcción de los escenarios, se utilizó diversos procedimientos y métodos prospectivos, que se convirtieron en insumos para el grupo de expertos que interrelacionaron, quienes a su vez fueron los encargados de guiar al grupo involucrado en las divergencias de pensamiento y convergencias de acuerdos.

Durante los ejercicios de prospectiva, se evidenciaron, nuevas perspectivas en su aplicación a instituciones, como la que fue objeto del presente estudio. Los directores, reconocieron la utilidad de estas herramientas de planificación

Fundación Pastaza, es una institución sin fines de lucro dedicada por más de 20 años al cuidado ambiental. Desarrolla sus actividades en coordinación con el Ministerio del Ambiente e instituciones públicas y privadas con el objetivo de lograr un manejo adecuado de los recursos naturales renovables con enfoque en el manejo de las Cuencas Hidrográficas bajo el marco legal ambiental vigente.

La investigación realizada se enmarcó en las necesidades de Fundación Pastaza, identificó las prioridades de la misma, como organización, y los ejercicios de planificación, permitieron direccionar esfuerzos, y ahorrar recursos, buscando el fortalecimiento de la misma y la sostenibilidad en el tiempo.

Desde 1998 en América Latina, se implementó Programas Nacionales de Prospectiva que contaron con el apoyo de las Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), países como Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México participaron ejecutando proyectos con éxito.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

La prospectiva trabaja con probabilidades de hipótesis que se pueden cumplir, define varios escenarios sobre los cuales se pueden analizar y concluir cual es el más idóneo que permite ser puesto en marcha; cada escenario es una representación de la hipótesis planteada y la misma a ser objeto de previsión.

El tipo de investigación utilizada para el objeto de estudio, fue la investigación aplicada, exploratoria y descriptiva. La información obtenida, sirvió de insumo para los ejercicios prospectivos, y para el logro de la propuesta final, para Fundación Pastaza.

Al ser una investigación aplicada, sirvió como soporte, a la toma de decisiones de alta gerencia. Al mismo tiempo, se considera una investigación exploratoria porque se realizó en el lugar de los hechos, se contó con información real de la Fundación. Fue imprescindible, el apoyo de personal para obtener datos reales y actuales del desempeño de la misma.

Reviste especial importancia la realización de esta investigación, porque identificó prioridades, planificó y alcanzó objetivos investigativos, que permitieron a la organización contar con un diagnóstico, e insumos para la toma de decisiones, lo cual permite ahorrar tiempo y direccionar esfuerzos que fortalezcan el desempeño de la misma, en las actividades más importantes de Fundación Pastaza.

Para el desarrollo del trabajo de investigación y planificación, se utilizó la técnica de entrevista aplicada al personal de Fundación Pastaza. El análisis e interpretación de los resultados obtenidos fueron digitalizados e ingresados en los softwares especializados de prospectiva (Lipsor, 2015), para su tratamiento estadístico-matemático, y su posterior presentación en formato comprensible y significativo.

El diagnóstico situacional actual de la Institución, se confeccionó, tomando en cuenta los impactos externos e internos para determinar las debilidades, amenazas, y a nivel interno, las fortalezas y oportunidades. Bajo un enfoque de análisis de macro ambiente, se utilizó la metodología PESTEL y a nivel de microambiente se identificó los actores más importantes en el entorno de la Fundación.

La información consolidada fue plasmada en una matriz FODA para una mejor visualización de las fuerzas y factores dominantes. (variables, que se utilizarían en lo posterior en sendas matrices de prospectiva)

Parte del tratamiento inicial de la información, fue proponer un alineamiento estratégico de la Fundación: se propuso realizar una redefinición de la misión y visión de la misma -puesto que la actual no había sido revisada desde hace varios años-. La propuesta conlleva, en sí una nueva razón de ser de la Institución, y pretende lograr el empoderamiento de los funcionarios, logrando su identificación y compromiso con la misma, y su posicionamiento en las actuales circunstancias.

El alineamiento estratégico, tomando en cuenta los nuevos retos y normativa legal implicó el levantamiento de información del pasado y presente, con la finalidad de diseñarla hacia el futuro (Giget, 1989). El trabajo consistió en desarrollar los principios institucionales que identifiquen las acciones a tomar.

El objetivo de realizar un análisis financiero de la situación presente de Fundación Pastaza fue conocer en detalle los recursos invertidos en la ejecución de proyectos y/o convenios y la proporción de gastos operativos en los cuales incurrió. Posteriormente se realizó una proyección de ingresos, con base en la información analizada.

El análisis prospectivo permitió identificar los posibles escenarios, tomando en cuenta condiciones del pasado, tendencias actuales e intereses por parte de los actores. El análisis de los escenarios evidenció alternativas para alcanzar los escenarios deseados.

Las matrices y software utilizados para realizar este estudio fueron:

Árbol de Giget: a través de este método se realizó un análisis de los productos, servicios, capacidades y competencias de la Fundación para conocer de manera detallada las actividades del pasado, presente y futuro.

FODA prospectivo: de la información obtenida se parte para el análisis estructural de Fundación Pastaza, en el cual se detalló la información recopilada de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se utilizó bajo un enfoque de prospectiva, a través del cual se describe las acciones futuras basándose en los hechos ocurridos en el pasado y presente.

Ábaco de Regnier: se aplicó este método para priorizar respuestas de los actores y cualificarlas mediante un código de colores, trabaja que se realizó bajo una formulación de preguntas o variables.

ABACO DE REGNIER							
MUY PROBABLE							
PROBABLE							
DUDA							
IMPROBABLE							
MUY IMPROBABLE							
NO HAY RESPUESTA							
	FP	AGRS	OP	DE	AD	SU	IC
Reconocimiento a nivel nacional	5	5	5	5	5	5	5
Incremento de la ejecución de proyectos al año	5	5	5	5	5	5	5
Nuevos servicios	5	5	5	5	5	5	4
Convenios y alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas	5	5	5	5	5	5	4
Procesos de mejora continua	5	5	5	5	5	5	5
Fomento de buen ambiente de trabajo	5	5	5	5	5	5	5
Comunicación entre los diferentes departamentos que permita una buena toma de decisiones	5	5	5	5	5	5	5
Ejecución de los trabajos en el tiempo estimado	5	5	5	5	5	5	5
Elaborar políticas internas para contratación excelente personal	5	4	3	3	3	4	4
Fidelidad por parte de los trabajadores	5	2	2	1	3	5	5
Mejorar la calidad de la población rural	4	3	3	4	2	3	3
Incremento de establecimientos que impactan en el ambiente	3	4	4	3	3	3	3
Crecimiento de enfermedades por contaminación	4	2	2	2		4	3
Oposición por parte de los sectores beneficiarios	3	2	3	3	3	2	2
Mal uso de los desechos				3	4	3	3

Figura 1 Ábaco de Regnier

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis Estructural

Análisis estructural MICMAC: las variables proporcionadas del Ábaco de Regnier fueron ingresadas en el software de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una clasificación, método que permitió identificar las

variables claves de estudio. Las mismas fueron calificadas de acuerdo a las influencias y dependencias que fueron parametrizadas en el sistema.

	1 : CRECIMIENT	2 : PROYECTOS	3 : SERVICIOS	4 : ALIANZAS	5 : MEJORA	6 : TRABAJO	7 : DECISIONES	8 : TIEMPO
1 : CRECIMIENT	0	3	3	3	2	2	2	P
2 : PROYECTOS	3	0	3	2	3	P	P	3
3 : SERVICIOS	3	1	0	3	3	0	0	2
4 : ALIANZAS	2	1	1	0	3	3	3	0
5 : MEJORA	3	1	2	2	0	2	P	3
6 : TRABAJO	2	0	0	2	P	0	3	1
7 : DECISIONES	3	0	0	1	P	1	0	P
8 : TIEMPO	P	3	3	0	2	1	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Figura 2 Matriz de Influencias directas
Fuente: Matriz MICMAC

3.2. Juego de Actores (MACTOR)

Análisis MACTOR o juego de actores; está dedicado a identificar los conflictos entre grupos que persiguen diferentes proyectos, además mide la fuerza entre los actores y los objetivos.

MID	FP	RAGS	JD	GE	AD	SU	TC	MAE	OTROS ONGs
FP	0	4	3	3	3	2	2	0	0
RAGS	4	0	3	4	2	0	0	0	0
JD	4	0	0	4	3	3	2	0	0
GE	4	3	3	0	4	3	3	0	0
AD	3	0	1	4	0	3	2	0	0
SU	2	1	1	4	3	0	4	0	0
TC	2	0	0	3	3	4	0	0	0
MAE	4	1	2	4	0	0	0	0	4
OTROS ONGs	4	0	0	2	0	1	1	2	0

© LIPSOR-EPITAMACTOR

Figura 3 Matriz MACTOR
Fuente: Software Propsectiva (LIPSOR)

Matriz IGO esta matriz define las estrategias, objetivos o variables que se prioricen bajo la conceptualización de dos criterios, la primera de Importancia y la segunda de Gobernabilidad.

3.3. Construcción de Escenarios (SMIC-PROB-EXPERT)

SMIC-PROB-EXPERT: su significado es Sistemas de Matrices de Impactos Cruzados, tiene por objetivo determinar la probabilidad de los escenarios creados y examinarlo de acuerdo a las combinaciones de las hipótesis establecidas, este software define los escenarios de prospectiva.

Una vez ingresada la información el programa aplica tres matrices:

- Probabilidades simples
- Probabilidades condicionales, si realización
- Probabilidades condicionales, de no realización

Los escenarios más importantes, según las probabilidades de ocurrencia, se dividen en dos grupos. El primero los escenarios probables, que son establecidos de acuerdo aquellas probabilidades acumuladas hasta el 80% y el segundo grupo los escenarios improbables, en este caso se eligen los que obtengan el 20% faltante.

Para el caso de estudio, al primer grupo se lo identificó como escenario alternativo dentro de los cuales se estableció el escenario tendencial y apuesta, y; del segundo el escenario improbable e imposible.

En la siguiente tabla se presenta el escenario alternativo, el mismo que está conformado por 25 escenarios que contiene aquellos valores que representan una probabilidad acumulada de hasta el 80%.

Escenarios	Probabilidades	Probabilidades acumuladas
01 - 11111	0,20	0,20
32 - 00000	0,135	0,335
31 - 00001	0,001	0,336
30 - 00010	0,03	0,366
29 - 00011	0,002	0,368
26 - 00110	0,015	0,383
27 - 00101	0	0,383
28 - 00100	0	0,383
25 - 00111	0,035	0,418
24 - 01000	0,007	0,425
23 - 01001	0,003	0,428
22 - 01010	0,007	0,435
21 - 01011	0,005	0,440
19 - 01101	0,009	0,449
20 - 01100	0	0,449
18 - 01110	0,009	0,458
17 - 01111	0,081	0,539
16 - 10000	0,036	0,575

Figura 4 Escenarios para Fundación Pastaza
Fuente: Software y matriz: SMIC-POB-EXPERT

Para identificar el escenario tendencial se tomó en cuenta los escenarios cuya probabilidad de ocurrencia acumulada fue de hasta el 50% ya que evidencia la tendencia de opiniones de los expertos, para el caso es el escenario No.17 (01111) porque presentó el 53% de probabilidad de que no ocurra a futuro, con un 47% de probabilidad de ocurrencia.

Del análisis de los escenarios el más probable de ocurrencia es el No. 1 (1111) con el 20% de probabilidad de no ocurrencia y el 80% de que si ocurra a futuro, escenario que se denominó apuesta, ya que en él se cumplen las 5 hipótesis planteadas para Fundación Pastaza.

El segundo grupo, el escenario imposible estuvo representado por el 20% restante de los escenarios que arrojó el software, este a su vez fue conformado por 7 escenarios.

Para construir el escenario apuesta de Fundación Pastaza, fue de gran importancia contar con la cooperación de los Representantes de la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva, la Gerencia Ejecutiva y demás funcionarios, cuyos aportes para el cumplimiento de los objetivos, son esenciales. Las estrategias, se establecieron, de manera que todos trabajen hacia un mismo camino y horizonte propuesto al 2020. La Fundación evidenciará el cumplimiento.

Con los objetivos estratégicos planteados, en ese plazo, para la Fundación, se espera alcanzar resultados positivos, a través de acciones que se constituyan en una guía necesaria a futuro, las mismas que serán monitoreadas y controladas a través de tableros adecuados, con indicadores que informen sobre alcances y logros de metas propuestas.

4. CONCLUSIONES

El estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza identificó los procesos de la misma, como organización, que necesitan ser optimizados, y/o rediseñados. El diseño organizacional debe revisarse continuamente, y en tal cometido, es una invaluable guía la prospectiva estratégica.

Del análisis realizado sobre la situación actual de Fundación Pastaza, se evidenció la necesidad de actualizar el posicionamiento de la misma, y tomar en cuenta los factores endógenos y exógenos que influyen decisivamente en la actividad principal de la misma.

Fundación Pastaza no cuenta con una adecuada planificación estratégica que haya sido desarrollada específicamente para el giro del negocio, lo que ha provocado que los distintos departamentos ejecuten sus actividades sin establecer tiempos reales de cumplimiento.

El personal de la Institución no está suficientemente familiarizado con la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma; particular que dificulta el

empoderamiento y la identificación con la institución para alcanzar los objetivos que se plantean en un futuro.

Los recursos económicos que actualmente obtiene Fundación Pastaza para ejecutar los convenios y/o proyectos en diferentes áreas, están siendo administrados de manera que le permite cubrir sus erogaciones, sin embargo, no es posible prever potenciales ingresos, que a corto plazo alcancen mayores volúmenes.

Fundación Pastaza no posee un plan de contingencia que le permita a futuro enfrentar situaciones adversas, o mitigar los riesgos inherentes del negocio. Es preciso, trabajar en un diseño robusto para estas situaciones eventuales.

El análisis de escenarios de prospectiva realizado a Fundación Pastaza, permitió identificar los mismos a futuro, información que fue obtenida de análisis del pasado, tendencias actuales e interés por alcanzar los escenarios deseados, lo que evidenció la existencia de una probabilidad positiva de realización (un escenario apuesta que permita alcanzar los objetivos planteados).

Para un adecuado direccionamiento hacia el escenario deseado (apuesta), se elaboró una matriz de estrategias y objetivos que articula las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos a mediano y largo plazo de la Institución, insumos necesarios para el direccionamiento estratégico adecuado de la misma.

5. RECOMENDACIONES

Diseñar procesos acordes a cada una de las actividades que los funcionarios realizan, que les permita disponer de información real y actual, y que además, pueda ser anexada a los informes que se elaboran en la ejecución de los diversos trabajos en convenios y/o proyectos.

Se recomienda que para futuros proyectos y/o convenios que ejecute Fundación Pastaza, se trabaje con información actualizada. Se recomienda dar mayor énfasis al uso de la metodología PESTEL que identifica el entorno de la Fundación.

Considerar un rediseño estratégico para la organización, el mismo que contendrá una nueva propuesta de la misión, visión y principios institucionales que identificarán de manera más clara las acciones que Fundación Pastaza ejecuta y la meta de la organización.

Los recursos económicos obtenidos por la culminación de los convenios y/o proyectos que ejecuta Fundación Pastaza, pueden ser utilizados de mejor manera si se realizan provisiones periódicas de recursos que permitan disponer de un margen de maniobra, y buscar nuevos socios y clientes. La búsqueda de proyectos factibles a través de los cuales se generen mayor crecimiento institucional, debe ser una prioridad institucional.

La existencia de un escenario apuesta para la Fundación, y el direccionamiento hacia el mismo, sólo es posible si se trabaja en equipo y se cuenta con la cooperación por parte de los Representantes de la Asamblea General de Socios, la Junta Directiva, la Gerencia Ejecutiva y demás funcionarios (se precisa una apropiación de la misión, y de los objetivos propuestos en el tiempo establecido).

La implementación del estudio de prospectiva integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional y financiera de Fundación Pastaza, incidirá directamente en los resultados económicos. Para alcanzar un mayor incremento anual en la contratación de nuevos proyectos y/o convenios y el posicionamiento institucional a nivel nacional, es necesario, actualizar con cierta periodicidad, los planes prospectivos de la misma.

La propicia utilización de la matriz de estratégica y objetivos diseñada para Fundación Pastaza, permitirá monitorear y controlar el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados que pueden ser alcanzados, consiguiendo su sustentabilidad en el tiempo.

REFERENCIAS

1. Cuesta, U. (2012). Planificación estratégica y creatividad. España: Esic.
2. Fuentes, A. (2010). Visión Gerencial, prospectiva de gestión y estrategia empresarial.
3. Godet, M. (2015). Lipsos Prospectiva. Recuperado el 7 de 8 de 2014, de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-metodos/137-M%C3%A9todos-y-programas.html>.
4. Godet, M. (2000). La caja de herramientas de la prospectiva estratégica y la participación de Prospektiker. Obtenido de Recuperado de http://www.asapbiblioteca.com.ar/wpcontent/uploads/2014/10/cajadeherramientas_godet.pdf
5. Godet, M. y. (Enero de 2007). Prospectiva estratégica: Problemas y métodos. Obtenido de Recuperado de <http://www.prospektiker.es/prospectiva/caja-herramientas-2007.pdf>
6. Godet, M. (1993). Libro De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. Obtenido de Recuperado de http://www.marcombo.com/De-la-anticipación-a-laacción_isbn8426709249.html
7. Giget (Marc), 1989, « Arbres technologiques et arbres de compétences. Deux concepts à finalité distincte », Futuribles, n°137, noviembre.

-
8. Hernandez, T. (2006). Prospective and strategic methods. Obtenido de Recuperado de www.zonaeconomia.com/files/planeacion-prospectiva.pdf
 9. Loggiodice, Z. (2010). Enciclopedia virtual, eumed.net. Recuperado el 25 de 11 de 2014, de La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo en la nueva cadena de distribución turística. Caso de Estudio: Venezuela: Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/>
 10. Mojica, F. (2010). Construcción de Futuro. Bogota: Coedición Convenio Andrés Bello.
 11. Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 25.
 12. Mora & Herrera, Y. (enero de 2011). Quien teme al porvenir y se refugia en el pasado y el presente, pierde el derecho a la felicidad. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, pág. 5.
 13. Ocaña, R. (2012). Dirección estratégica de los negocios. Buenos Aires : Durken.
 14. Ortega, F. (2009). La prospectiva Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios. Obtenido de Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>
 15. Ramirez, J. (2012). Quien teme al porvenir y se refugia en el pasado y el presente, pierde el derecho a la felicidad. *Revista de la Universidad de Guadalajara*, 25
 16. Ruiz & Parada, S. &. (2012). Diagnostico Prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba. *Anuario Facultad de ciencias económicas y empresariales* , 225.