



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS
EMPRESARIALES (CICE 2019)
(IX Taller Internacional de Hotelería y Turismo (HOTELTUR))

Título

PLAN DE ACCIÓN PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE
CAPACITACIÓN DEL MINTUR SANCTI-SPÍRITUS.

Title

PLAN OF ACTION FOR STRATEGIC PLANNING AT THE MINTUR SANCTI-SPÍRITUS
TRAINING CENTER.

Liliana Carpio Ramírez¹, Ana Luisa Borges González², Ana Belkis Manes Suárez³.

Resumen

El Ministerio del Turismo en Cuba se encuentra inmerso actualmente en un proceso de perfeccionamiento que ha implicado cambios estructurales a todos los niveles y como resultado de estas transformaciones surgen los Centros de Capacitación como eslabones

¹ Lic. Liliana Carpio Ramírez. Centro de Capacitación del MINTUR. Sancti Spíritus. Cuba.
liliana@eht.tdad.tur.cu

² MSc. Ana Luisa Borges González. Centro de Capacitación del MINTUR. Sancti Spíritus. Cuba.
lilienma2@eht.tdad.tur.cu

³ MSc. Ana Belkis Manes Suárez. Centro de Capacitación del MINTUR. Sancti Spíritus. Cuba.
belkis@eht.tdad.tur.cu

fundamentales del sistema turístico. El Centro de Capacitación del Mintur Sancti-Spíritus, se dedica a la formación y capacitación de los trabajadores del sector en el territorio Trinidad-Sancti Spíritus. Durante más de 20 años de existencia ha realizado una labor sostenida en esta actividad, sin embargo, a partir del proceso de reestructuración desarrollado en el sector y sus dependencias, no se cuenta con información renovada sobre la situación actual de la entidad desde el punto de vista estratégico, para afrontar los nuevos retos que le esperan. En función de esta problemática nos trazamos como objetivo proponer un plan de acción para la planeación estratégica del Centro de Capacitación del Mintur Sancti-Spíritus. En el estudio se emplean como métodos y técnicas el análisis de documentos, la tormenta de ideas y el análisis de la matriz DAFO. Se diagnostica la situación presente determinando las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades, así como la relación que guardan con la política de crecimiento del territorio respecto al desarrollo turístico propuesto hasta el año 2030. Se propone un plan de acción para la planeación estratégica del Centro de Capacitación del Mintur Sancti-Spíritus, que incluye 5 acciones fundamentales. Además se exponen las conclusiones y recomendaciones, que permiten perfeccionar la labor del Centro de Capacitación.

Palabras Claves: Objeto Social; Proyección; Táctica.

Summary

The Ministry of Tourism in Cuba is currently immersed in a process of improvement that has involved structural changes at all levels and as a result of these transformations, the Training Centers emerge as fundamental links in the tourism system. The Mintur Sancti-Spíritus Training Center is dedicated to training and training workers in the sector in the Trinidad-Sancti Spíritus territory. During more than 20 years of existence it has carried out a sustained work in this activity, however, from the process of restructuring developed in the sector and its dependencies, there is no renewed information on the current situation of the entity from the point of view. Strategic view, to face the new challenges that await you. Based on this problem we set ourselves the objective of proposing an action plan for the strategic planning of the Mintur Sancti-Spíritus Training Center. In the study the analysis of documents, the brainstorming and the analysis of the DAFO matrix are used as methods and techniques. The present situation is diagnosed by determining the weaknesses, threats, strengths, and opportunities, as well as the relationship they have with the growth

policy of the territory with respect to the proposed tourism development until the year 2030. An action plan for the strategic planning of the Mintur Sancti-Spíritus Training Center, which includes 5 fundamental actions. In addition, the conclusions and recommendations are presented, which make it possible to perfect the work of the Training Center.

Keywords: *Social Object; Projection; Tactic.*

1. Introducción

El mundo está viviendo una nueva época en la que el turismo se hace imprescindible, se percibe un fuerte crecimiento, difícil de frenar, porque razones muy claras y obvias están empujando cada año, con más fuerza a las poblaciones a hacer turismo.

Cuba no ha estado exenta de la influencia de esta actividad y el turismo hoy constituye una de las mayores fuentes de ingreso para la economía nacional.

El acuerdo No. 2842 de 25 de noviembre de 1994, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros establece que el Ministerio de Turismo es el organismo encargado de dirigir, evaluar, controlar y ejecutar, en el ámbito de su competencia, la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia de turismo, y además de las funciones comunes a todos los organismos de la Administración Central del Estado, tiene las atribuciones y funciones específicas siguientes:

1. Dirigir y promover las investigaciones de la actividad turística y coordinar con las instituciones correspondientes, el desarrollo de otras investigaciones de interés para la esfera turística.
2. Participar con los organismos correspondientes en la elaboración de las políticas de conservación del medio ambiente y los recursos naturales y velar por el cumplimiento de la misma en la actividad turística.
3. La declaración de centros de interés turístico nacional y de territorios de preferente uso turístico.
4. La propuesta de declaración de zonas de alta significación para el turismo.
5. Regir y ejecutar la política de promoción del producto turístico cubano y coordinar las acciones de las organizaciones que participen en su ejecución.

6. Valorar y velar por el adecuado cumplimiento de las normas y parámetros de calidad, a fin de asegurar que los servicios turísticos se ofrezcan conforme a la clasificación y categoría que ostenten las instalaciones.
7. Regular y supervisar toda clase de actividades turísticas, así como también ejercer directamente esas actividades cuando lo considere conveniente.
8. Promover la creación de servicios de seguridad, información y asistencia al turista.

1.1 Elementos conceptuales necesarios

Es necesario abordar previamente algunos aspectos teóricos, conceptos, definiciones, métodos y criterios obtenidos en la revisión de fuentes bibliográficas diversas, los que resultaron de gran importancia para el análisis y solución del problema práctico que se presenta.

Cualquier empresa, sea turística o no, necesita poner en práctica mecanismos de planificación, pues en caso contrario es posible que se perdiera en el complejo laberinto de los sucesos y comportamientos económicos. La planificación pertenece a los procesos de gestión de previsión, consistiendo en incorporar el futuro a las decisiones del presente. La planificación es un instrumento de acción para intervenir el futuro, un instrumento de coherencia ajustando las relaciones entre las personas y los procesos de cambio y un instrumento de motivación por medio de las informaciones generadas (Quintana, 1990).

Planificar es prever y decidir hoy las acciones encaminadas a alcanzar unos objetivos que permitirán llegar a un futuro deseable. Realizando una correcta planificación, será posible establecer la dirección a seguir por la empresa. Se trata de examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles para poder tomar decisiones más afortunadas para la empresa corriendo menos riesgos.

De esta forma, se podrá tener la convicción de que el futuro deseado es posible, si bien no va a resolver todas las posibles incertidumbres, al menos permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia. Según Sánchez (2017) y Márquez (2016), el gran teórico de la estrategia Igor Ansoff, introdujo por primera vez la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. Este ubica el comienzo de la planeación estratégica en el año 1960 y la ve asociada a los cambios en los impulsos y las capacidades estratégicas. Para otros autores, la planeación estratégica, entendida como un sistema de gerencia, surgió formalmente en la década de los 70, como resultado de la evolución del

concepto de planeación, y desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas, por tanto, la planeación estratégica es definida por varios estudiosos del tema, por ejemplo:

Steiner, la define como:

“El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas estratégicas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos”.

Aguirre O. la define como:

“El proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos”.

Rodríguez Valencia la define como:

“El conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”.

La planeación estratégica formal tiene diversas características, cada uno de las cuales nos ayudan a comprender más este tipo de planeación. Estas características son las siguientes:

- *Perspectivas de las decisiones actuales*

La planeación trata con las perspectivas de las decisiones actuales. Esto quiere decir que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el gerente general. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas.

- *Es un proceso*

La planeación estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de

planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

- *Filosofía de la planeación estratégica*

Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa, deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben desempeñar sus actividades lo mejor posible.

- Estructura de la planeación estratégica

Un sistema de planeación estratégica formal, une tres tipos de planes básicos que son: plan estratégico (a largo plazo); planes tácticos (a mediano plazo) y planes operativos (a corto plazo).

La planificación estratégica forma parte de la Dirección Estratégica, esta última se centra, tanto en las metas cuantitativas como cualitativas, contribuyendo en el logro de los propósitos socio-psicológicos de las organizaciones; ambas son importantes, en un mundo donde predominan los intangibles y las ventajas competitivas están más asociadas con el capital humano, con los conocimientos, con el aprendizaje, y sobre todo para las organizaciones de servicios y de valor intangible....., dicho enfoque de dirección se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización (Almuiñas y Galarza, 2012).

En toda organización la planeación estratégica es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. Debe estar perfectamente documentada para que sirva de base para que cualquier persona en cualquier área de la empresa conozca que debe hacer, como y hacia donde apunta la organización (Bernal y col, s/f).

Según García (2006), la importancia de la planeación estratégica para los administradores y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los administradores encuentran que, definiendo la misión de sus empresas en términos específicos, les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

“El plan estratégico constituye uno de los instrumentos administrativos de mayor importancia ya que describe los grandes lineamientos respecto al futuro deseado para la institución a largo plazo. Elaborar el plan estratégico es definir rumbo, organización y proyectos trascendentales. Es aprovechar oportunidades y fortalezas y capitalizar las amenazas y debilidades. Es ampliar nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar programas de expansión. Es determinar eficientemente los caminos a seguirse y los recursos requeridos para una gestión exitosa” (Paredes y Pérez, 1994).

Dentro de la planeación estratégica, desempeña un importante papel el diagnóstico estratégico, que según Valdés (2014), constituye el punto de partida de todo el proceso, ya que en las organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión, y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten en los integrantes de la organización de manera negativa.

Por tanto, “la organización debe entonces, primero realizar un diagnóstico estratégico que le permitirá evaluar los factores externos (amenazas y oportunidades) e internos (las fortalezas y debilidades) por medio de un DAFO” (Bernal y col, s/f), por lo que, para poder cumplir con los objetivos planteados, los integrantes de cada organización deben pensar cuales son los caminos más convenientes y al alcance de sus posibilidades (Camisaza y col, s/f).

El experto de la administración Peter Drucker, al respecto de la planeación estratégica enmarca cinco preguntas que toda empresa u organización debe contestarse:

¿Cuál es tu misión?,

¿Quién es tu cliente?,

¿Qué valora tu cliente?

¿Qué resultados buscas?

¿Cuál es tu plan?

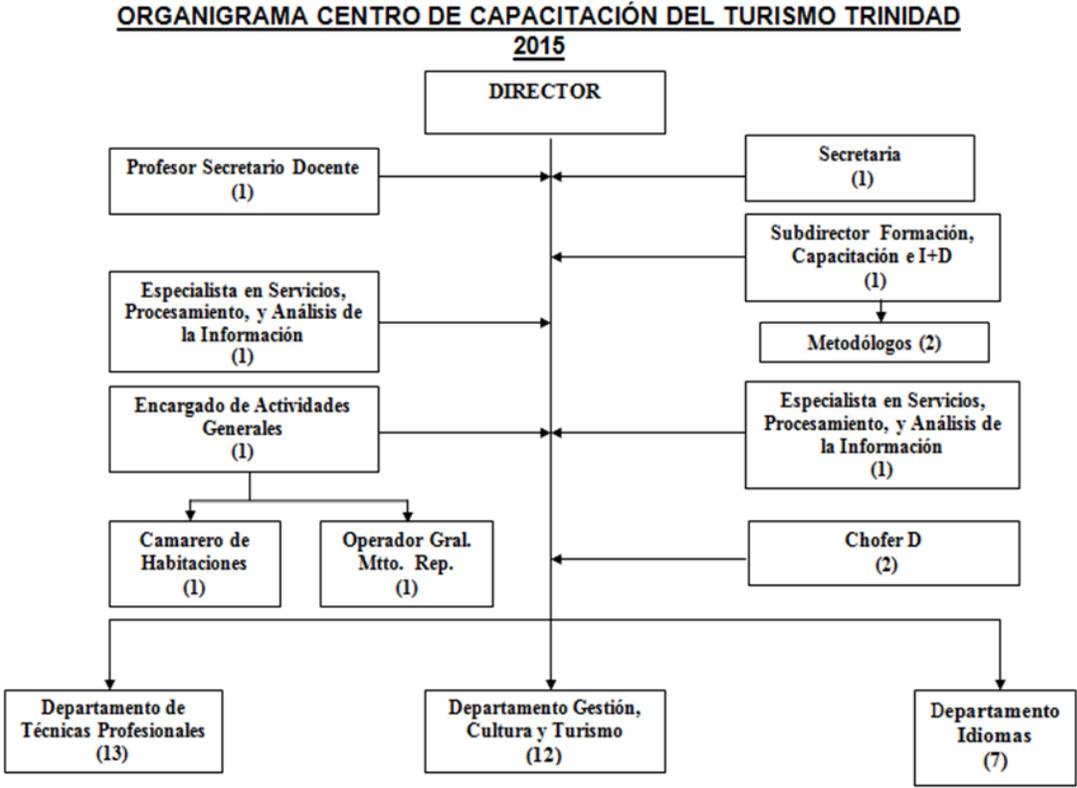
Partiendo de estas cinco preguntas podremos llevar un proceso de planeación estratégica claro y sencillo. (<http://webcache.googleusercontent.com/>)

Se coincide con el planteamiento de este experto cuando dice: “la planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”.

El Ministerio del Turismo se encuentra inmerso actualmente en un proceso de perfeccionamiento que ha implicado cambios estructurales a todos los niveles y como resultado de estas transformaciones surgen los Centros de Capacitación como eslabones fundamentales del sistema turístico.

En la ciudad de Trinidad Patrimonio Cultural de la Humanidad, se encuentra ubicado en el km 1 y ½, carretera a Casilda el Centro de Capacitación del Turismo, que se dedica a la formación y capacitación de los trabajadores del sector en el territorio Trinidad-Sancti Spíritus.

La estructura organizativa que posibilita el desarrollo de sus actividades se muestra en el organigrama que aparece en la Figura 1. La misma fue aprobada durante el proceso de reestructuración del Sistema FORMATUR, donde se convierte en Centro de Capacitación.



Fuente: Manual de procedimientos del CCT Trinidad

El centro, tiene como **misión:** formar, capacitar y desarrollar el Capital humano en el territorio Trinidad Sancti Spíritus, con profundas convicciones revolucionarias y la participación de un claustro capaz de contribuir a la competitividad de la empresa turística.

A su vez establece como **visión:** ser un centro de capacitación reconocido por la formación, capacitación y desarrollo del Capital Humano del sector y garantizar la mejora continua de las empresas turísticas en el territorio.

Dentro de los objetivos de trabajo del centro están los siguientes:

1. Capacitar a los trabajadores del sector en el Territorio Trinidad- Sancti Spíritus, elevando sus competencias, valores éticos y revolucionarios con mayor implicación con las empresas y en línea con el perfeccionamiento del modelo económico.
2. Preparar a los Cuadros y Reservas del Sector, de acuerdo a la Estrategia Nacional y a través del Sistema de Preparación y Superación de los Cuadros del MINTUR y sus reservas.
3. Aportar resultados que impacten en la solución de los problemas empresariales y del desarrollo del turismo.
4. Incrementar la superación del claustro, para lograr un desempeño efectivo en las empresas.

Para el logro de estos objetivos, el Centro de Capacitación cuenta con un claustro formado por profesores con vasta experiencia en la docencia en general y el turismo en particular, que interactúan con los más jóvenes para transmitirles su saber en el proceso pedagógico profesional.

El mismo se encuentra compuesto por 33 profesores. De ellos 19 son másteres y 1 especialista.

•Principales: 15

•Ayudantes: 5

•Entrenadores: 5

•Sin categoría: 8

Categorías Universitarias

•Auxiliar: 1

•Asistente: 3

•Instructor: 0

El centro durante más de 20 años de existencia ha realizado una labor sostenida en la formación y capacitación de los trabajadores del sector en el territorio, no obstante, a partir del proceso de reestructuración desarrollado en el sector y sus dependencias, no se cuenta con información actualizada sobre la situación actual, desde el punto de vista estratégico, para afrontar los retos que le esperan a la organización, como parte de las transformaciones en que está inmerso nuestro país.

Lo antes expuesto constituye la **situación problemática** de la investigación y justifica el **problema práctico** a resolver: ¿Cómo contribuir al desarrollo de la planeación estratégica en el Centro de Capacitación del Turismo de Trinidad?, por tanto, el **objetivo general** del trabajo es: proponer un plan de acción para la planeación estratégica en el Centro de Capacitación del Turismo de Trinidad.

2. Metodología

Nuestra investigación es cualitativa, donde para cumplimentar el objetivo propuesto en el trabajo se utilizaron **métodos y técnicas** como el análisis de documentos, la tormenta de ideas y el análisis DAFO.

- El análisis de documentos: se consultaron los siguientes: manual de procedimientos del Centro de Capacitación y Plan de desarrollo turístico del territorio. Objetivo: obtener información sobre los elementos relacionados con la planeación estratégica del CCT Trinidad. Se considera:

- Datos generales del documento
- Nombre
- Autor(es)
- Fecha en que fue escrito
- Ubicación
- Resumen del contenido

- La tormenta de ideas: en la que participaron directivos y trabajadores de experiencia en el Centro y aportaron ideas y elementos positivos y negativos sobre la situación actual en que se desarrolla la actividad fundamental de la entidad. Objetivo: Crear las bases para la identificación de las fortalezas y debilidades (ambiente interno) y las amenazas y oportunidades (ambiente externo).

- Análisis DAFO: Se identifican las fortalezas y debilidades (ambiente interno) y las amenazas y oportunidades (ambiente externo), así como la elaboración de la matriz DAFO de impactos cruzados.

3. Resultados y discusión

A partir de la reducción de listado, se muestran las principales Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades a considerar para la matriz de impactos cruzados:

Fortalezas

- Ratificación de la categoría A como centro autorizado a impartir postgrado.
- Elevada preparación político ideológica
- Disposición para realizar el trabajo

Debilidades

- Insuficientes posibilidades para la conexión a internet y redes sociales.
- Deterioro de la infraestructura y no completamiento de los laboratorios
- Claustro joven y sin preparación pedagógica en el Departamento de las especialidades técnicas.

Oportunidades

- Estructura educacional que garantiza la formación, capacitación y superación de los trabajadores del sector.
- Crecimiento de las formas no estatales relacionadas con el turismo (hostales y paladares)
- Recientes reconocimientos alcanzados por Trinidad en el ámbito histórico, cultural.

Amenazas

- Cursos semejantes a los nuestros impartidos por otras instituciones
- Insuficiente autonomía administrativa para el desarrollo del centro.
- Política salarial que no estimula el desarrollo de la actividad.

Matriz DAFO de impactos cruzados

EVALUACION DE LA MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS CCT de Trinidad Septiembre/2018												
MATRIZ DAFO		OPORTUNIDADES					AMAZAS					
		1	2	3			Subtotal	1	2	3		
FORTALEZAS	1	3	2	1			6	0	2	2		4
	2	3	3	2			8	3	0	1		4
	3	3	3	2			8	3	0	0		3
	Subtotal	9	8	5			22	6	2	3		11
DEBILIDADES	1	2	2	1			5	3	1	0		4
	2	2	2	0			4	3	3	0		6
	3	2	2	0			4	3	1	2		6
	Subtotal	6	6	1			13	9	5	2		16

Fuente: elaboración propia

De los impactos de la matriz elaborada, se determinó que el tipo de estrategia es ofensiva, o sea de crecimiento, maximizar las fortalezas, aprovechando las oportunidades que el entorno proporciona para el desarrollo del Centro de Capacitación del Turismo de Trinidad. Se elaboró además el problema estratégico y la solución estratégica, como se muestra a continuación:

Problema estratégico: Si sobre el centro continúa incidiendo la amenaza de los cursos semejantes a los nuestros impartidos por otras instituciones y seguimos siendo débiles en el deterioro de la infraestructura y no completamiento de los laboratorios y el claustro joven y sin preparación pedagógica en el Departamento de las especialidades técnicas, aunque seamos fuertes en la ratificación de la categoría A como centro autorizado a impartir postgrado, no podremos aprovechar la oportunidad de la estructura educacional que garantiza la formación, capacitación y superación de los trabajadores del sector.

Solución estratégica: Si utilizamos la ratificación de la categoría A como centro autorizado a impartir posgrado y aprovechamos la oportunidad de la estructura educacional que garantiza la formación, capacitación y superación de los trabajadores del sector, podremos atenuar la amenaza de los cursos semejantes a los nuestros impartidos por otras instituciones y reducir las debilidades del deterioro de la infraestructura y no completamiento de los laboratorios y el claustro joven y sin preparación pedagógica en el Departamento de las especialidades técnicas.

Plan de acción para la planeación estratégica en el CCT Trinidad

Presentamos las acciones que forman parte del plan de acción (Tabla 1) para el desarrollo de la planeación estratégica en el centro. El mismo fue presentado a la dirección, además está a tono con los retos y transformaciones que forman parte de las organizaciones del Ministerio del Turismo.

Tabla 1. Plan de acción para la planeación estratégica en el Centro de Capacitación del Turismo Trinidad.

No	Acciones	Responsable	Participantes	Fecha
1	Instrumentar acciones de Capacitación para actualizar a los directivos del CCT en los temas: - Elementos de la planeación estratégica en Cuba y el MINTUR. - Trabajo en equipos de alto rendimiento.	Subdirectora	Profesores de Administración y Comunicación (Dpto. Gestión y Cultura)	Noviembre-Diciembre de 2018
2	Favorecer la mayor participación del colectivo en el análisis de los objetivos estratégicos y el monitoreo de su cumplimiento.	Directora	Trabajadores	Asamblea mensual de trabajadores
3	Actualizar los planes de desarrollo individual de los docentes, que tributen a la ratificación de la categoría A como centro autorizado a impartir pos-grado.	Directora	Jefes de Departamento y profesores	Diciembre 2018
4	Fortalecer estrategias para: - el completamiento de los laboratorios de las diferentes especialidades. - el mantenimiento de la infraestructura del centro. - La conexión a internet y redes	Directora	Subdirectora y Jefes de Departamentos	Enero 2019

	sociales			
5	Proyectar diferentes modalidades de capacitación para la preparación pedagógica del claustro de las especialidades técnicas.	Subdirectora	Jefe Departamento técnico y profesores	Noviembre 2018

Fuente. Elaboración propia

4. Conclusiones

1. Las transformaciones estructurales de que ha sido objeto el Centro de Capacitación del Turismo Trinidad, implican la necesidad de actualizar los elementos de su planeación estratégica, de manera que le permita alcanzar la misión y visión; integrando cada uno de los procesos que forman parte de su actividad fundamental.
2. El diagnóstico estratégico realizado permitió identificar las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del centro objeto de estudio y proponer acciones para contribuir al desarrollo de la planificación estratégica de sus actividades.
3. Es importante continuar el desarrollo de la investigación y el monitoreo de las acciones planificadas.
4. Resulta significativo divulgar los resultados del presente trabajo a partir de su contextualización.

5. Referencias bibliográficas

- Almuiñas, J. L. & Galarza, J. (2012, agosto 2). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, vol. 5, núm. 2, pp. 72-97. Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina, Brasil.
- Bernal, N. & Stik, B., Peñuela, Y. (S/F). *Planeación, diagnóstico estratégico y presentación de propuesta a la PYME Pegantes Urano ltda*. Disponible en: <http://www.konradlorenz.edu.co/>

- Camisaza, E.; Guerrero, M.; Figuerola, M. & De Dios, R. (S/F). *Planificación estratégica. Metodología y plan estratégico de las organizaciones comunitarias*. Disponible en: [http:// www.uvg.edu.gt/](http://www.uvg.edu.gt/)
- Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México. *Introducción a la estrategia*. Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/>
- García, V. L. (2006). *¿Qué es planeación estratégica?* Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Disponible en [http: www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)
- Márquez, E. A. (2016, abril 24). *Estudio y análisis de la Matriz de Igor Ansoff*. Disponible en: <https://es.slideshare.net/adelismarquez/igor-ansoff>.
- Paredes, A. & Pérez, L. (1994, noviembre 2). *Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Programa de fortalecimiento Institucional y Capacitación de Organizaciones no Gubernamentales (FICONG)*. Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo para América Latina (IIED-AL). Cuaderno de trabajo. Buenos Aires. Disponible en: <http://www.preval.org/php/docbiblio/doc3dde92a06e0dc.doc>
- Quintana R.; Figuerola, M.; Chirivela, M.; Figueras, M.A. & García, A. (1990). *Efectos y futuros del turismo para la economía cubana. Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. España: Editorial Síntesis.
- Sánchez, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MEDISAN*, 21, no.5. Santiago de Cuba. Versión On-line ISSN 1029-3019.
- Valdés, D. (2014). *Análisis y diagnóstico para la planeación estratégica*. Disponible en: <https://prezi.com/igl0lqz5na4o/analisis-y-diagnostico-para-la-planeacion-estrategica>