Directivo al Día
Vol. XXIII, No. 1, enero-marzo 2024, pp. 45-59
ISSN 1813-3231

**ARTÍCULO CIENTÍFICO**

# Procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones

***Procedure for the strategic planning implementation with a prospective approach in organizations***

**Dr. C. José Ramón Castellanos Castillo**
https://orcid.org/0000-0001-5327-8688
Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas, Villa Clara. Cuba
jrcastellanos@uclv.edu.cu

**MSc. Mayli Hernández Rodríguez**
https://orcid.org/0000-0001-8592-607X
Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas, Villa Clara. Cuba
maylihz0@gmail.com

**Dra. C. Gislena Mesa Contreras**
https://orcid.org/0000-0001-6227-5171
Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas, Villa Clara. Cuba
gislenamc@uclv.edu.cu

**Dr. C. Alexis Orlando García Fleites**
https://orcid.org/0000-0002-1090-2257
Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas, Villa Clara. Cuba
alexiso@uclv.cu

**Dr. C. Ernesto Crespo León**
https://orcid.org/0000-0002-5134-399X
Universidad Central ¨Marta Abreu¨ de Las Villas, Villa Clara. Cuba
ernestocl@uclv.edu.cu

Recibido: 18/11/2023
Aceptado: 22/02/2024

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones. El mismo consta de 10 etapas que van desde la reflexión estratégica hasta la evaluación y seguimiento del proceder implementado, teniendo siempre en cuenta la oportuna retroalimentación que propicia el aprendizaje y la mejora continua. Parte de una exhaustiva revisión documental y la aplicación

práctica de la experiencia de profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, en asesorías y consultorías a un grupo de instituciones y empresas de la región central del país que ha permitido no solo sistematizar un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo que puede adecuarse a cualquier organización sino también demostrar sus posibilidades de implementación y su efectividad.

*Palabras clave:* planeación estratégica, enfoque prospectivo, procedimiento, reflexión estratégica, región central

**Abstract**

The general objective of this research is to propose a process for the strategic planning implementation with a prospective approach in organizations. It consists on a set of 10 steps that go from strategic reflection to the evaluation and follow-up of the implemented process, always considering the learning process´ timely feedback and its constant improvement. The research is based on an exhaustive documentary review and on the practical application of the professors´ knowledge at the Central University "Marta Abreu" de Las Villas Center for Business Management Studies of the Faculty of Economics, on advisory and consultancy services to a group of institutions and companies of the country´s central region that has made it possible to systematize a process for the implementation of strategic planning with a prospective approach that can be adapted to any organization that wants to carry out a strategic projection. The proposed process has been applied in a certain number of organizations and institutions in the central region, and it has proved its effectiveness.

*Keywords:* strategic planning, prospective approach, procedure, strategic reflection, central region

## Introducción

Los nuevos eventos que emergen en el plano económico, político, social y tecnológico, requieren de decisiones con visión de futuro, que garanticen coherencia con el contexto en el

cual funcionarán las organizaciones. La complejidad y dinamismo del contexto actual demanda de la gestión organizacional la exploración de nuevas formas de enfocar el manejo de las instituciones.

Es por ello imperativo la búsqueda de la integralidad en las acciones que se desarrollan en el marco de los procesos, el énfasis en los aspectos medulares que determinan no solo su nivel de excelencia, sino también, la supervivencia de las mismas y el desarrollo de mecanismos de retroalimentación a partir del empleo de indicadores de gestión que le permitan el seguimiento oportuno del comportamiento de los factores claves de éxito para el logro de sus propósitos.

Asumir este reto, presupone desarrollar una capacidad de respuesta rápida, que asegure el cumplimiento de los fines institucionales y su compromiso con la sociedad; exigencias estas que demandan del mejoramiento continuo, orientado al cambio cualitativo y la visión a largo plazo.

Desde el punto de vista organizacional, la respuesta la proporciona el desarrollo de una gestión sustentada en el pensamiento estratégico, operacionalizado a través de un proceso de dirección estratégica. Éste parte de la planificación con enfoque prospectivo, basada en el desarrollo de capacidades dinámicas y desde una perspectiva situacional, que se concreta en la estrategia general de la organización.

El enfoque estratégico constituye una filosofía de gestión innovadora, integradora y proactiva que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura, la posición futura y el cumplimiento de los fines de las organizaciones. La dirección estratégica (planificación, organización, dirección y el control), tiene su base en el enfoque contingencial o situacional, el cual sustenta la relación con el entorno y con las condiciones internas, al margen en este caso del determinismo contextual.

Este fundamento sustenta la idea de que el enfoque estratégico, permite promover cambios endógenos desde las propias organizaciones. La gestión eficaz de los mismos, las actitudes y modos de actuación proactivos propicia que cada elemento, desde una perspectiva

integradora, aporte valor a través de la estrategia de la organización al permitir tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a la realización de sus procesos.

La estrategia de la organización constituye en sí, un proceso de pensamiento para establecer trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, tiene un razonamiento singular y es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y presentan una complejidad dinámica (Plasencia, 2018).

La estrategia organizacional constituye el resultado de un proceso cognitivo que se basa en la comprensión de la situación, del proceso social y organizacional (por el cual se canalizan las percepciones y se desarrollan los compromisos), y del proceso político por el que el poder de influenciar objetivos y medios va cambiando. Estrategia que debe conducir a la organización a un futuro deseado, por tanto, la dirección necesita contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada, aspecto este en que los indicadores juegan un rol determinante.

En cuanto a la formulación de estrategias en las organizaciones, este puede realizarse de modos diferentes. En nuestro entorno, por sus particularidades y las condiciones del país, resulta adecuado implementar el enfoque estratégico con sentido de arriba hacia abajo, implicando los miembros de la organización. (Stoner y Freeman, 1996).

Es importante destacar que la formulación y elaboración de la estrategia no es suficiente para ser excelentes en el desempeño de las organizaciones, pues esta debe operacionalizarse y guiar a todo el sistema de gestión de la institución, así como reflejarse en todos los niveles organizacionales y gestionarse en correspondencia con esta. Es decir, lograr correspondencia entre el despliegue estratégico y la gestión a mediano y largo plazo (Kaplan y Norton, 2002).

Un aspecto importante en la concepción de la estrategia y su implementación a los efectos de lograr la efectividad de la misma lo constituye el alineamiento, entendido este en la práctica como la compatibilización de los procesos con las necesidades y expectativas de las partes

interesadas y la sincronización de la estrategia, misión, visión, valores, objetivos, metas, así como todos los procesos hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor.

En el diseño e implementación de la estrategia se deben tener en cuenta los siguientes principios:

- Flexibilidad: asimila de forma racional los cambios que se producen en el desarrollo de los procesos de gestión, enfoques, normas y contexto externo.
- Liderazgo: los cuadros constituyen los actores fundamentales en el establecimiento de la unidad de propósito y la orientación de la organización. Crean un ambiente interno, que involucra al personal en el logro de los objetivos.
- Coherencia: el resultado garantiza la sincronización de los elementos de la gestión con la estrategia.
- Proactividad: promueve la anticipación a partir de la estrategia, la orienta al cambio e influir en las transformaciones y contribuir a la proyección del futuro.
- Pertinencia: posibilidad real de aplicación en las condiciones concretas de la organización y de dar respuesta a las necesidades de gestión.
- Enfoque al cliente: orientación a satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes, y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Participación: se potencia la participación activa de los actores implicados utilizando diferentes alternativas.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño se constituye en un objetivo.

De ahí la necesidad de implementar procederes estratégicos que permitan atemperar la realidad a las particularidades y condiciones propias de cada organización o institución. Por ello la presente investigación se propone como objetivo general: Proponer un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo en las organizaciones.

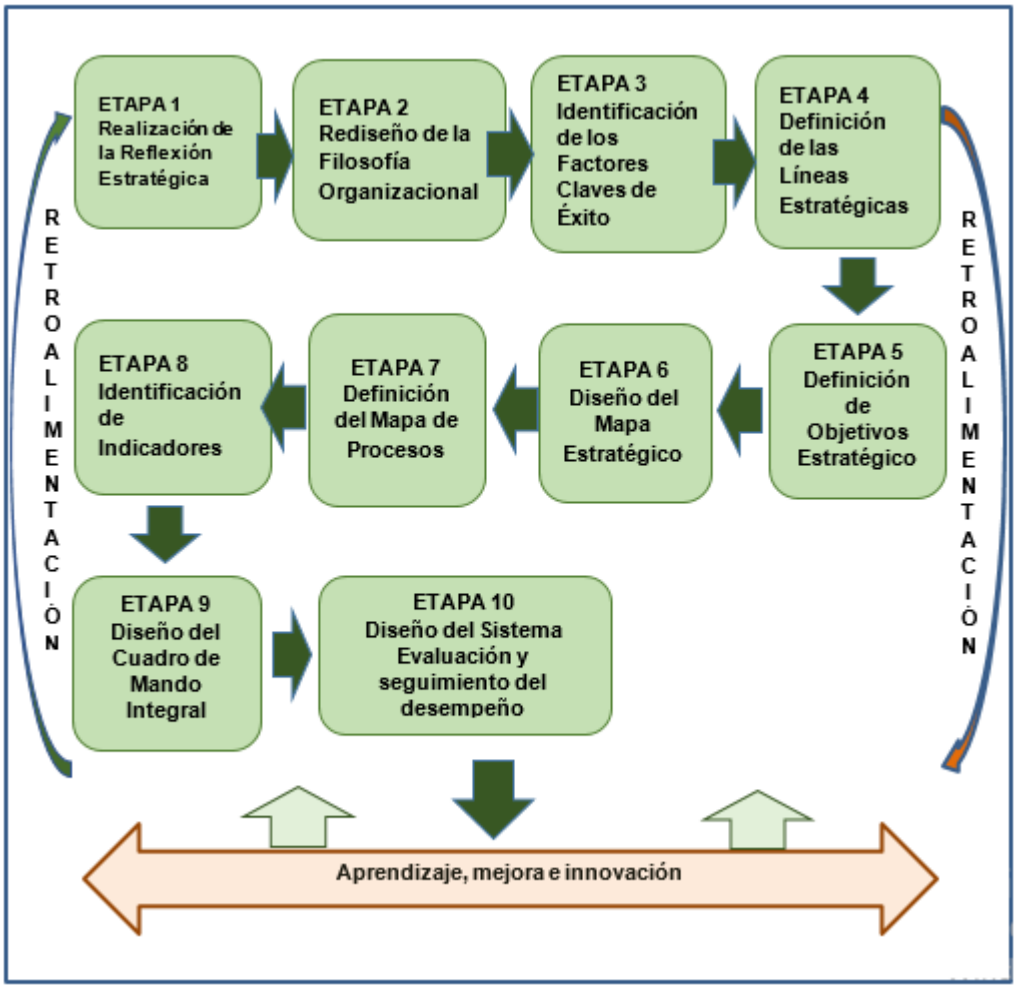
## Desarrollo

 ISSN 1813-3231

A partir de una exhaustiva revisión documental y la aplicación práctica de la experiencia de profesores del Centro de Estudios de Dirección Empresarial de la Facultad de Economía en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas, en asesorías y consultorías a un grupo de instituciones y empresas de la región central del país se propone el siguiente procedimiento para la implementación de la planeación estratégica con enfoque prospectivo que puede adecuarse a cualquier organización que desee realizar una proyección estratégica.

**Figura 1.**

*Esquema del procedimiento*




*Nota:* Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se explica el objetivo, las técnicas y métodos empleados y los resultados o salidas de cada etapa del procedimiento para su mejor compresión y futura aplicación.

**Etapa 1. Realización de la reflexión estratégica. Análisis del contexto externo e interno**

La planificación estratégica parte de un análisis de contexto a partir de la filosofía institucional actual, donde la organización investiga sus potencialidades de desarrollo. Una de las formas más conocidas es la del análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Ese tipo de análisis es útil para la toma de conciencia y diagnóstico del estado actual de una organización, mientras que para abordar las potencialidades de desarrollo se trabaja el DAFO prospectivo. Se incluye además una valoración de las partes interesadas, sus necesidades y expectativas como elementos básicos para trabajar las decisiones estratégicas y los indicadores de gestión (Nogueira Rivera, 2002).

Las partes interesadas pertinentes, constituyen las personas u organizaciones que pueden afectar, verse afectada, o percibirse como afectada por una decisión o actividad de la organización. Las necesidades, expresan determinadas carencias o lo que requieren las mismas y las expectativas, lo que esperan con respecto a la satisfacción de la necesidad.

**Objetivo:** Identificar las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas vinculadas a la organización.

**Métodos y técnicas:** Análisis documental, entrevistas y dinámicas grupales

**Resultados o salidas:** Identificación de todas las partes interesadas vinculadas a la organización, con sus respectivas necesidades y expectativas. Análisis del contexto interno y externo de la organización a partir de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Matriz DAFO) actual y con un enfoque prospectivo. Identificación de cambios esperados y deseados que pueden clasificarse en una matriz de importancia-dominio atendiendo a si son: cambios críticos, cambios importantes o cambios poco importantes.

**Etapa 2. Rediseño de la Filosofía institucional**

La filosofía institucional describe los fines, la posición y el compromiso que la institución tiene con la sociedad, el colectivo y con los colaboradores. Incluye la declaración de la misión, la

visión, los valores y las políticas generales. El rediseño tiene como fundamento los resultados de la reflexión estratégica.

Misión: describe el propósito fundamental de una institución, muestra lo que la caracteriza y diferencia de otros y aquello que ésta brinda a sus usuarios.

Visión: define las aspiraciones de mediano y largo plazo de una organización. Expresa cómo quiere ser percibida por las partes interesadas en general, plasmando de forma clara y concreta los resultados que espera conseguir en un futuro determinado.

Valores compartidos: son concepciones interiorizadas presentes en la cultura de la institución, vinculadas entre sí guían su quehacer diario, sustentan las actividades que periódicamente desarrolla, tienen función orientadora, valorativa y reguladora del comportamiento individual y de la Institución.

Políticas institucionales: guían la dirección, gestión y modos de actuación del personal en todos los niveles de la organización. Establecen marcos de actuación, con el objetivo de atenuar la incertidumbre y canalizar los esfuerzos hacia la realización de la Visión y Misión de la organización.

**Objetivo:** Rediseñar la filosofía institucional atemperada a su escenario actual.

**Métodos y técnicas:** Análisis documental, entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultado o salida:** Redefinición (o definición si no existiera) de la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

**Etapa 3. Identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE)**

A los Factores Críticos de Éxito (FCE), se les conceden gran importancia para el éxito de la estrategia de las instituciones. Son entendidos como las variables que trazan pautas de desarrollo de la organización en lo relacionado con el contexto externo. A su vez, facilitan el direccionamiento de las competencias, los esfuerzos y recursos en función del logro de la visión por lo que se traducen en líneas estratégicas. La determinación de los FCE se puede realizar

según el procedimiento de Plasencia, *et al.* (2017), a partir de la expresión Ipei= $\sum_{i=1}^{n} Nij * Wi$ (2)

Donde: Ipi: índice de potencial de materialización de la estrategia, Nij: factores críticos propuestos, n: número de factores, Wi: ponderación de los factores.

**Objetivo:** Identificar los factores claves de éxito de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultados o salidas:** Definición de los criterios de evaluación de los FCE a partir de su impacto en la visión, la misión y su relación con las partes interesadas. Establecimiento de la escala de valores para evaluar el potencial de materialización de los FCE. Identificación y ponderación de aquellos factores que son claves para el éxito de la organización.

**Etapa 4. Líneas estratégicas**

Las líneas estratégicas, constituyen ejes que dan dirección a la institución, en este caso a través de los objetivos y grupo de indicadores que permiten, en última instancia el cumplimiento del objetivo. Las líneas estratégicas permiten gestionar prioridades a corto, mediano-largo plazo y guían las acciones que aportan valor. A su vez deben estar alineadas con los factores claves de éxito (Carballo Ramos, *et al.* 2015).

**Objetivo:** Determinar las líneas estratégicas de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas y encuestas.

**Resultado o salida:** Elaboración de las líneas estratégicas de la organización alineadas con los factores claves de éxito.

**Etapa 5. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la organización en función del propósito a obtener. Expresan los fines que se proponen cumplir por líneas estratégicas, guían la organización hacia el rumbo estratégico deseado, a través de ellos se materializa la misión y se enfocan hacia la visión. Constituyen, por tanto, los resultados que a largo plazo la

organización espera alcanzar, suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación a nivel táctico y operativo (Alonso Becerra, Michelena Fernández y Alfonso Robaina, 2012).

**Objetivo:** Definir los objetivos estratégicos de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas y dinámicas grupales.

**Resultados o salidas:** Definición de los objetivos por cada línea estratégica. Decisiones estratégicas dirigidas al logro de los objetivos. Matriz ERIC y perfil estratégico de la organización. Matriz de alineación de las Estrategias – Objetivos estratégicos.

**Etapa 6. Diseño del mapa estratégico**

Un mapa estratégico es una descripción lógica de la forma en que se llevará a cabo una estrategia, indica las relaciones causa-efecto que se establecen entre las perspectivas que deben conducir a los resultados estratégicos deseados. Estos mapas proporcionan los cimientos sobre los que se construyen los cuadros de mando vinculados a la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

El mapa estratégico en un plano más específico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y las decisiones estratégicas. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y desplegar las responsabilidades de forma efectiva.

**Objetivo:** Diseñar el mapa estratégico de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultado o salida:** Diseño del mapa estratégico, así como las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la organización.

**Etapa 7. Diseño del mapa de procesos**

Los procesos constituyen un conjunto de actividades que tienen relación entre sí o que interactúan para transformar elementos de entrada en elementos de salida. En los procesos pueden intervenir tanto partes internas como externas, teniendo en cuenta en todo momento a

los clientes. La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado (Almuiñas, 2001).

A los efectos de la presente investigación, se clasifican los procesos en:

*Procesos estratégicos:* aquellos que definen las estrategias, políticas y metas de la organización.

*Procesos claves:* los que están ligados directamente con la realización del servicio que se presta.

*Procesos de apoyo:* los que les dan soporte a los procesos claves. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

**Objetivo:** Diseñar el mapa de procesos de la organización.

**Métodos y técnicas:** Revisión documental y entrevistas.

**Resultados o salidas:** Diseño del mapa de procesos de la organización. Relación de procesos y subprocesos institucionales a partir del diseño del organigrama.

**Etapa 8. Identificación de indicadores**

En la definición de los indicadores es importante la precisión clara de los objetivos, priorizando primero la importancia de lo que se mide y luego su indicador. El sistema de indicadores debe permitir juzgar el impacto de las decisiones estratégicas sobre las metas de la organización, así como el encadenamiento vertical para, en caso necesario, buscar y actuar sobre las causas primarias de los problemas y la influencia en el desempeño de los procesos (Castellón, 2015).

Es por ello que para definir los indicadores se debe tener en cuenta:

- que permitan la retroalimentación,
- identifiquen problemas y faciliten la implementación de acciones para su solución, en particular, en lo referido a la satisfacción de los usuarios y demás partes interesadas,
- detecten áreas de oportunidad de mejora,
- contribuyan al uso racional de los recursos y activos disponibles,

ISSN 1813-3231

- señalen si se va en la dirección correcta y,
- ayuden a la toma de decisiones.

**Objetivo:** Definir los indicadores para cada objetivo estratégico de la organización y perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultados o salidas:** Definición de los indicadores para cada objetivo estratégico de la organización, así como los indicadores por cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral de la organización.

**Etapa 9. Diseño del Cuadro de Mando Integral**

El cuadro de mando integral (CMI) viene a constituir el conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección de la organización una visión compresiva del negocio y una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa. El CMI disminuye la posibilidad de errores institucionales ya que los indicadores se definen de conjunto y vienen a ser los más relevantes para la consecución de la estrategia y el seguimiento de la misma.

De este modo el CMI permite canalizar los conocimientos, las habilidades y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integral del desempeño de la organización, al vincular los indicadores financieros con indicadores claves de gestión. Estos últimos relacionados con la satisfacción del cliente, los procesos internos del negocio y el fortalecimiento del capital intelectual (Kaplan y Norton, 2000).

**Objetivo:** Diseñar el cuadro de mando integral de la organización.

**Métodos y técnicas:** Entrevistas, dinámicas grupales y criterio de expertos.

**Resultados o salidas:** Diseño del cuadro de mando integral que incluye: Perspectiva, Responsable, Línea estratégica, Objetivo estratégico, Políticas y Estrategias, así como los indicadores, metas para cada año de la estrategia, responsables, medios, puntos de control y criterios de evaluación de las acciones.

**Etapa 10. Diseño del Sistema de Evaluación y Seguimiento del Desempeño**

El seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, se efectúa a partir de los indicadores definidos por objetivos y estrategias, con una periodicidad, trimestral, anual y al final del horizonte temporal definido para la estrategia que puede ser para un período de 3 o 5 años. Los criterios de evaluación de los indicadores se definen en la ficha de indicadores definida al efecto. En el caso de las evaluaciones anuales, tienen como base las metas definidas según el grado de consecución planteado para cada indicador en ese año (Kotler, P. 1991).

- Evaluación trimestral: Se efectúa en Consejo de Dirección, según programación.
- Evaluación anual: Se efectúa en Consejo de Dirección y los resultados se presentan a análisis y discusión con el fin de incorporar criterios en asamblea de trabajadores.
- Evaluación del Plan de Desarrollo Estratégico: Se realiza al finalizar el horizonte temporal definido, considerando los resultados de las evaluaciones finales. Se realiza en el Consejo de Dirección y se presenta para su discusión, análisis y enriquecimiento en asamblea de trabajadores.

**Objetivo:** Diseñar el sistema de evaluación y seguimiento del desempeño

**Métodos y técnicas:** Revisión documental y Entrevistas.

**Resultados o salidas:** Diseño del sistema de evaluación y seguimiento del desempeño que incluye: Acciones o mecanismos de seguimiento y evaluación, un Plan de presentación del seguimiento a los objetivos en el Consejo de Dirección y un Plan para la implementación de las acciones propuestas.

## Conclusiones

El enfoque estratégico constituye una filosofía de gestión innovadora, integradora y proactiva que tiene profundas y significativas implicaciones en el logro de los fines organizacionales ya que logra una estrecha relación del entorno y las condiciones internas con un enfoque contingencial o situacional.

El procedimiento propuesto tiene un carácter general que permite la implementación exitosa de la planeación estratégica con un enfoque prospectivo en las más diversas organizaciones. Ha sido implementado con éxito en instituciones y empresas de la región central del país como parte de acciones de consultoría y asesoría en dirección y gestión.

## Referencias bibliográficas

Almuiñas, J. L. (2001). *Apuntes de las clases en la asignatura, planificación y dirección estratégica en la Educación Superior.* [tesis de maestría no publicada, Escuela Latinoamericana de Medicina].

Alonso Becerra, A., Michelena Fernández, E. y Alfonso Robaina, D. (2013). Dirección por procesos en la Universidad. *Revista Ingeniería Industrial*, *34*(1), 87-95. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100009

Carballo Ramos, E. et al. (2015). Alineación del patrón de calidad con la planeación estratégica. Relaciones para su sistematización en la UNICA. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria,* *2*(2), 1-16. https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/download/362/696/0

Castellón R., L. (2015). *Construcción de Indicadores* [taller]. Taller Construcción de Indicadores. San José, Costa Rica. https://cicap.ucr.ac.cr/construccion-de-indicadores/

Kaplan, R. y Norton, D. (2016). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia.* Editorial Gestión 2000. https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxius/33/32306_COMO_UTILIZAR_EL_CMI%20.pdf

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2021, 8 de febrero). *Creando la organización focaliza en la estrategia.* Grandes Pymes. https://www.grandespymes.com.ar/2021/02/08/creando-la-organizacion-focalizada-en-la-estrategia-con-el-balanced-scorecard/#google_vignette

Kaplan y Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes.* Boston: Harvard Business School Press. Boston, MAS, USA.

Kotler, P. (1991). *Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control*. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica SA.

Koontz, H. y Weichrich, H. (2004*). Administración. Una perspectiva global*. DF, México: McGraw-Hill.

Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo Conceptual y Herramientas de Apoyo para potenciar el Control de Gestión en las Empresas Cubanas.* (Tesis de Doctorado, no publicado, ISPJAE).

Plasencia Soler, J.A. (2018). *Modelo conceptual para la incorporación de la sostenibilidad al proceso de dirección estratégica de entidades cubanas de la tecnología de la información y las comunicaciones.* (Tesis de Doctorado, no publicado, Universidad Tecnológica de La Habana).

Plasencia Soler, J. A., Marrero Delgado, F., Nicado García, M., y Aguilera Sánchez, Y. (2017). Procedimiento para la priorización de Factores Críticos de Éxito. *DYNA, 84*(202), 2634. https://doi.org/10.15446/dyna.v84n202.62084

Stoner, J. A. y Freeman, E. R. (1996). *Administración.* 6ta. ed. Tomo I y II.