

## **Determinación de variables claves en una organización de servicios públicos**

*Determination of Key Variables in an Organization of Public Services*

Daymí Martínez Caballero<sup>1</sup>\* <http://orcid.org/0000-0003-1692-7436>

Adrian González González<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-7777-0263>

Aleida González González<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-5553-901X>

Joiselen Cazanave Macías<sup>1</sup> <http://orcid.org/0000-0001-5087-0109>

<sup>1</sup> Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Cuba.

\* Autor para la correspondencia: [dmartinezc@ind.cujae.edu.cu](mailto:dmartinezc@ind.cujae.edu.cu)

### **RESUMEN**

El presente artículo propone un procedimiento basado en el análisis estructural para determinar las variables claves que deben manejarse en la mejora de la gestión organizacional. Este se aplicó en una organización de servicios públicos sin fines de lucro y se obtuvieron como resultado las variables organizacionales consideradas como factores del éxito, sus interrelaciones y posicionamientos. La precisión de estos factores conduce a un mejor ajuste de componentes organizacionales, tales como objetivos, estrategias, procesos, riesgos e indicadores para adaptar el funcionamiento del sistema a los cambios del entorno.

**Palabras clave:** análisis estructural, gestión organizacional, MICMAC.

### **ABSTRACT**

*This article proposes a procedure based on structural analysis to determine the key variables to be managed in the improvement of organizational management. This was applied in a non-profit public service organization and the results obtained were the organizational variables considered as success factors, their interrelationships and positionings. The precision of these factors leads to a better adjustment of organizational*

*components such as objectives, strategies, processes, risks and indicators to adapt the functioning of the system to changes in the environment.*

**Keywords:** *structural analysis, organizational management, MICMAC.*

Código JEL: L31

Recibido: 10/9/2020

Aceptado: 21/12/2020

## INTRODUCCIÓN

La velocidad con la que el mundo empresarial se mueve exige a las organizaciones de servicios públicos (OSP) revisar constantemente sus modelos de actuación con mayor detenimiento, con énfasis en variables claves de éxito que les permitan ser más competitivas en el mercado (Domínguez, 2015). Su estudio ha sido ampliamente utilizado en temáticas como la gestión organizacional, de proyectos, de procesos, de la calidad, de riesgos, entre otras, pues desempeña un papel importante en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos. Son esenciales para que un individuo, departamento, organización, proyecto o sistema cumpla con su misión, metas u objetivos (Borges *et al.*, 2017, Goharshenasan y Shahin, 2017; Oyebanji, Liyanage y Akintoye, 2017; Plasencia *et al.*, 2017).

Las OSP sin fines de lucro, cuyo propósito es generar algún tipo de impacto social (Lamelas, Lamelas, y Filipe, 2015) que conlleva la resolución de una problemática de este tipo, no están exentas de la dinámica contemporánea; ello se debe a que, para ser percibidas por sus clientes externos en los niveles más altos de competencias, deben tener una visión empresarial y una flexibilidad de adaptación a los diferentes contextos del entorno (Fisac *et al.*, 2015). A nivel global inciden directamente en escalas de carácter local con fuerte impacto en el entorno comunitario. Los cambios a los que se enfrentan por la vida cotidiana y la consecuente demanda de adecuación continua no están completamente previstos en sus modelos de gestión. Como consecuencia, los objetivos, las estrategias y

el diseño de los procesos no siempre responden a las demandas específicas de cada uno de los contextos, lo que frena su implementación.

Para la transformación de estas organizaciones, de cara al éxito en sus diferentes escalas de actuación, fundamentalmente la local, sin afectar su concepción inicial, se hace imprescindible la determinación y el estudio de las interacciones e interrelaciones entre las variables claves que caracterizan la complejidad del sistema. Para ello es necesario considerar su evolución en diferentes escenarios para adaptarse a las transformaciones del entorno, lograr los objetivos planificados, precisar la manera de implementar la gestión por procesos y obtener la máxima satisfacción de sus clientes externos.

## METODOLOGÍA

Para dar respuesta a esta problemática se analizan diferentes autores que abordan las variables claves del éxito con el objetivo de seleccionar la herramienta más adecuada para una organización de servicios públicos gubernamentales sin fines de lucro. Entre los autores consultados se encuentran:

- Domínguez (2015): propone un procedimiento basado en la integración del método Delphi y le añade el diseño de un índice integral, denominado Índice de Criticidad (Ic), aplicado en la dirección de una empresa de productos y servicios informáticos.
- Fisac *et al.* (2015): determinan los factores claves del desempeño en una empresa de telecentros en Latinoamérica a través del diseño y la aplicación de una encuesta.
- Berdugo, Barbosa y Prada (2016): identifican, analizan y clasifican las variables claves utilizadas para la medición de la calidad del servicio bancario mediante el estudio teórico de diferentes metodologías de modelos conceptuales de calidad y bancarios, específicamente.
- Malleuve, Alfonso y Lavandero (2017): a través del método Delphi determinan las variables claves de arquitectura empresarial para ser evaluadas en un modelo de dirección estratégica aplicado en el hotel Park View de Cuba.
- Delgado y Pantoja (2015), Benjumea, Castañeda y Valencia (2016) y Terán *et al.* (2017): tienen en común la determinación de las variables claves a través del

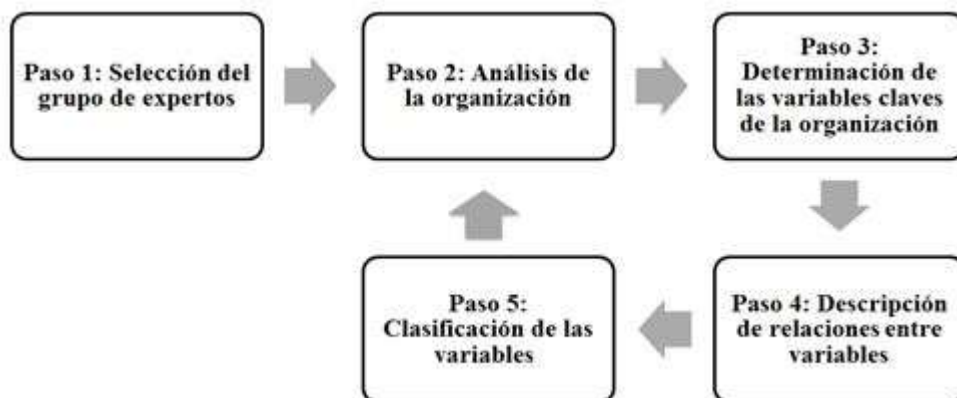
análisis estructural, específicamente en la zona turística de Ruta del Oro en Nariño, Colombia, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM), de Medellín y farmacias de Sangolquí, en Ecuador, respectivamente.

El análisis estructural constituye la base para la determinación de los escenarios (Santana, 2018). Es una herramienta que ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene como objetivo determinar las principales variables influyentes y dependientes, así como los elementos que las hacen distintivas y superiores al resto de las herramientas (Godet y Durance, 2000). Existen pocas evidencias sobre cómo funcionan las claves del éxito de las organizaciones gubernamentales de servicios públicos sin fines de lucro para elevar su desempeño organizacional. Los mencionados autores se enfocan en organizaciones con fines lucrativos, pero las herramientas que emplean se consideran adaptables a cualquier tipo de organización.

El presente estudio tiene como objetivo determinar las variables claves en las que debe enfocarse el modelo de gestión de una organización gubernamental de servicios públicos sin fines de lucro, a través del diseño de un procedimiento basado en el análisis estructural.

### **Concepción del procedimiento para la identificación de variables**

La Figura 1 muestra el procedimiento diseñado que se basa en el análisis estructural.

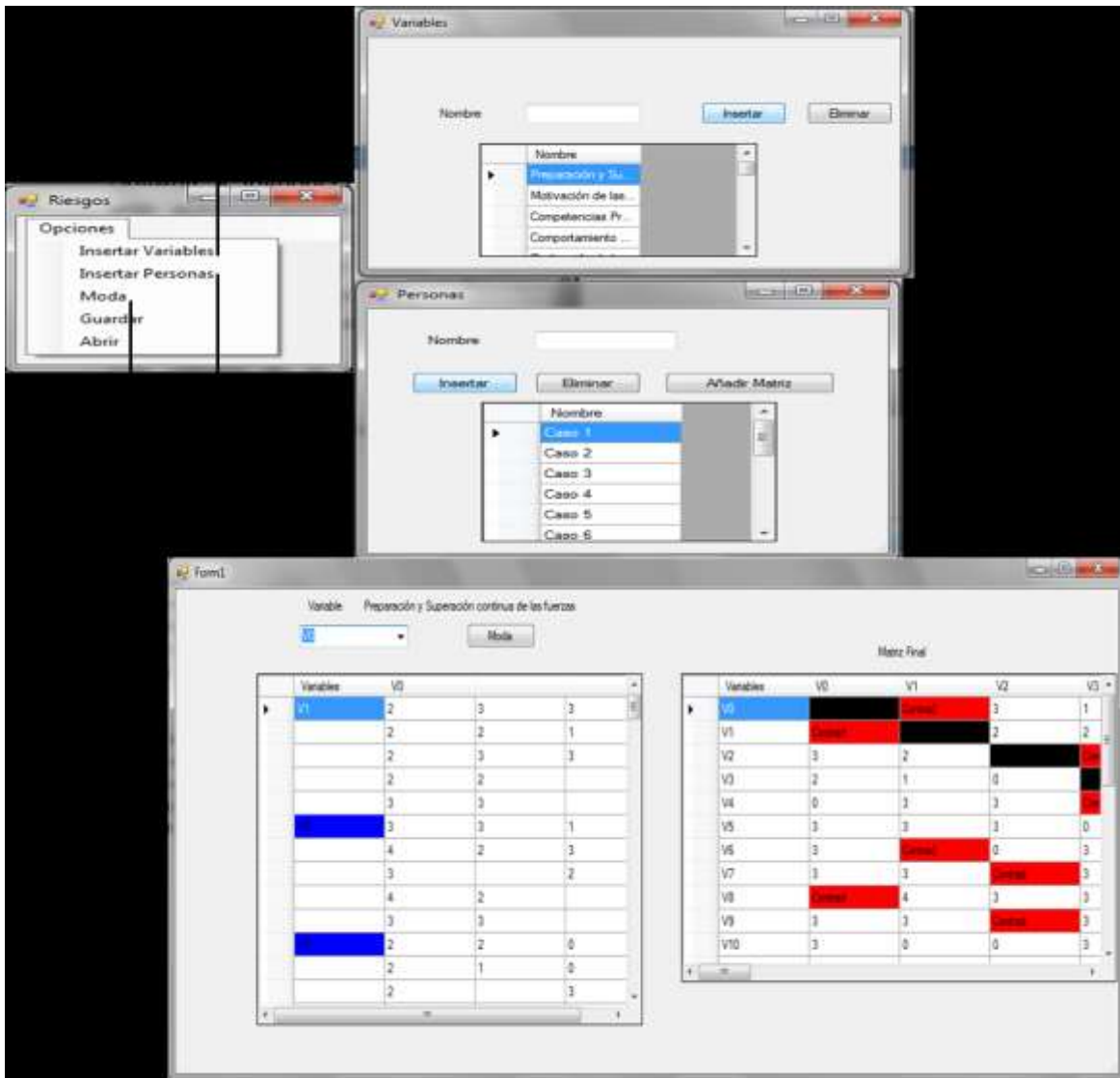


**Figura 1.** Procedimiento para la identificación de variables.

A continuación se explica cada uno de los pasos:

1. Selección del grupo de expertos: se eligen los especialistas responsables de identificar y analizar las variables claves dentro de la organización a través del procedimiento propuesto por Martínez (2015). Las herramientas a utilizar son el método de expertos y el trabajo en grupo.
2. Análisis de la organización: los especialistas seleccionados examinan el estado actual de la organización, a partir de su caracterización, el análisis del contexto interno y externo y de la problemática organizacional, para identificar los componentes que lo integran y los factores que influyen en ellos para llevarla a una situación deseada. Las herramientas a utilizar son: revisión de documentos, observación directa, entrevistas, trabajo en equipo, encuestas, matriz DAFO, *brainstorming*, diagrama causa-efecto, etc.
3. Determinación de las variables claves de la organización: a partir de los resultados obtenidos mediante la reflexión colectiva, el grupo de expertos determina las unidades de análisis y las variables asociadas que caracterizan la organización y su entorno. Estas serán las variables estructuradoras que paralelamente deben conceptualizarse. La experiencia demuestra que no deben exceder de 70-80 (Godet y Durance, 2000). Las herramientas son el muestreo no probabilístico por conveniencia y el trabajo en grupo.
4. Descripción de relaciones entre variables: a partir de las variables estructuradoras definidas, se confecciona una matriz de doble entrada que es llenada por cada uno de los expertos de forma individual para establecer las relaciones de influencia directa entre las parejas de variables. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? Si es no se anota 0; en el caso contrario se evalúa si esta influencia es baja, media, alta o potencial y se otorgan los valores 1, 2, 3 y 4, respectivamente (Godet y Durance, 2000).

Las matrices individuales de cada experto son introducidas en el *software* Compilación Moda Matrices, diseñado para los fines de esta investigación. Sus salidas se muestran en la Figura 2 (Martínez, 2015).



**Figura 2.** Salidas del *software* Compilación Moda Matrices.

Automáticamente el *software* determina la moda de cada uno de los pares de variables relacionados y da como resultado una matriz final a partir de las individuales para alcanzar una valoración representativa del colectivo. En caso de que existan conflictos de criterios en las matrices individuales que impidan determinar la moda para un par de variables, el *software* muestra una alerta y se

procede a realizar un trabajo grupal para llegar a un consenso de valores y modificar ese valor en la matriz final.

Estos valores, aunque son representativos del criterio del grupo, no necesariamente deben expresar una evaluación por consenso. La unanimidad en el tipo de relación que se establece entre dos variables no es interés del análisis estructural. La cuestión de mayor importancia es explicar y describir las relaciones que se establecen y caracterizan el sistema para develar incluso aquellas que no son tan evidentes. Es por ello que se considera suficiente que al menos la mitad de los miembros del equipo se inclinen hacia un criterio determinado (Cazanave, 2007). Las herramientas a emplear son el trabajo en grupo, la matriz de relaciones y el *software* Compilación Moda Matrices.

5. Clasificación de las variables: los valores obtenidos en la matriz final se introducen en el programa MICMAC (Multiplicación aplicada para una clasificación en matrices de impactos cruzados) para realizar la corrida matricial (proceso de evaluación desarrollado por el producto informático MICMAC) de las relaciones de influencia entre las variables (Godet y Durance, 2000). Este programa ofrece tres salidas principales: la primera es el ordenamiento estratégico de las variables por dependencias e influencias, la segunda son gráficos de influencias directas, indirectas, directas potenciales e indirectas potenciales y la tercera son gráficos denominados mapas en los que se posicionan las variables como expresión gráfica de las dos salidas anteriores.

En los mapas las variables se ubican en un sistema de coordenadas planas  $x$ :  $y$  donde las dependencias se expresan en el eje de las abscisas ( $x$ ) y las influencias en el de las ordenadas ( $y$ ). Esta es la salida más importante que ofrece el MICMAC al proporcionar una visión general del posicionamiento de las variables en un sistema gráfico, rápido de leer por un colectivo y que permite interpretar su significado en el sistema. El análisis de estos resultados conduce al ordenamiento y clasificación de las variables para la comprensión del funcionamiento de la organización y la determinación de cuáles son las que inciden con más fuerza en el comportamiento de esta como sistema.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la implementación del procedimiento se muestran a continuación:

1. Selección del grupo de expertos: siguiendo el criterio de que la persona es experta cuando tiene el coeficiente de competencia (Ck) mayor que 10 y el índice de experticidad (IE) mayor que 20, se obtiene un total de siete expertos para desarrollar el procedimiento (Martínez, 2015).
2. Análisis de la organización: el análisis del contexto de la organización y de los procesos permite identificar las causas de las insuficiencias en la gestión, definidas a través de cinco unidades de análisis: los procedimientos y formas de trabajo, los medios, los beneficiarios, los espacios físicos que utiliza la organización y el territorio de influencia de esta.
3. Determinación de las variables claves de la organización: la consideración sistémica de las unidades de análisis y su relación con el diagrama causa-efecto contribuyen a determinar las variables estructuradoras de la organización y su conceptualización, resultados que se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Variables estructuradoras de la organización y su conceptualización

Unidad de análisis	Variables	Conceptualización
Beneficiarios internos y externos	Preparación y superación continua	Disposición para perfeccionar habilidades generales que garantizan el desempeño profesional.
	Motivación de las fuerzas	Todo aquello que moviliza y orienta la conducta del sujeto para la satisfacción de sus necesidades.
	Competencias profesionales	Conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes, características personales y valores.
	Comportamiento de los clientes	Conducta de los que reciben el servicio y tiene un impacto positivo o negativo en dicho este.
Procedimientos, formas y métodos de trabajo	Radicación de los servicios	Conjunto de actividades que realizan los clientes y el personal encargado.
	Procedimiento de evaluación del desempeño	Forma en que se mide el grado de eficacia y eficiencia del personal que realiza las actividades laborales durante un período de tiempo determinado.
	Documentación	Documento, en cualquier soporte, que regula o da evidencias del trabajo realizado.
	Flujo de trabajo	Secuencia de actividades que se realizan en un proceso.
	Flujo de información	Recorrido de la información entre las áreas o procesos de la organización y con entidades externas.

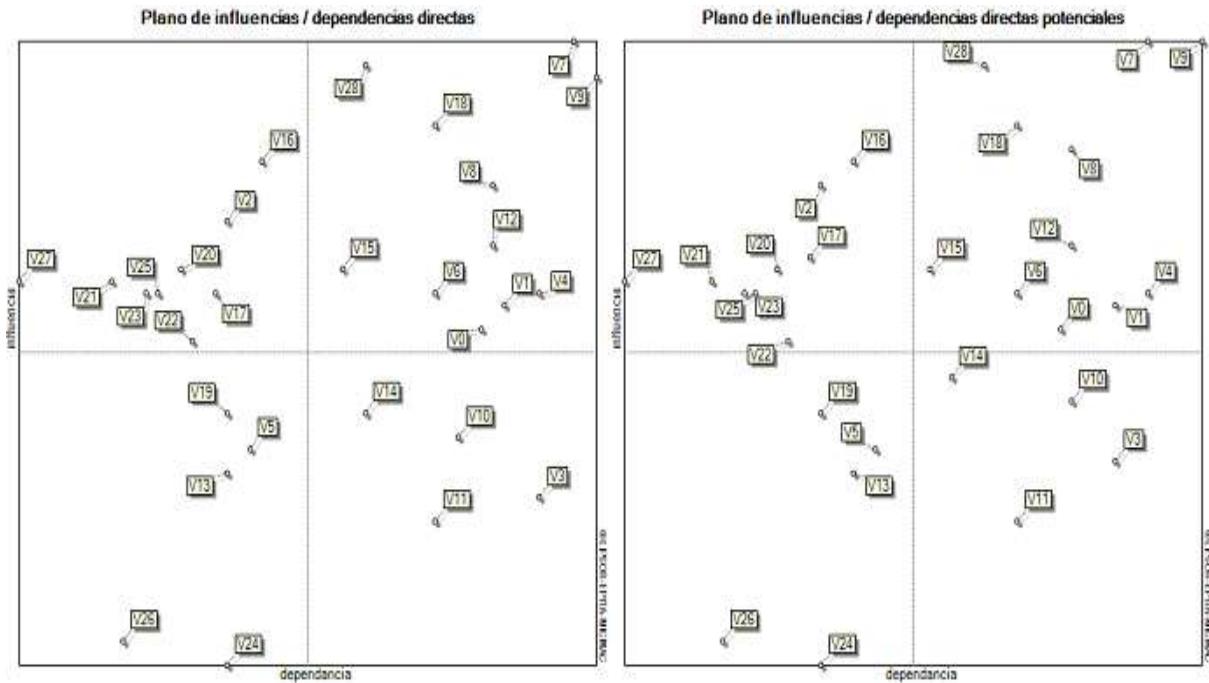
	Efectividad de los servicios	Capacidad de dar un servicio en el menor tiempo posible y con el mínimo de costo.
	Respuesta al cliente	Solución que se ofrece a los clientes ante la solicitud de un servicio.
	Costo de los servicios	Gastos en recursos materiales para la ejecución de los servicios.
	Comunicación	Proceso para transmitir, intercambiar mensajes e influir sobre el comportamiento de los clientes.
	Régimen de trabajo y descanso.	Reglas que norman los horarios de trabajo y descanso del personal.
	Eficacia de la planificación.	Validez de las acciones planificadas para que el personal logre realizar su trabajo.
Medios de trabajo	Medios técnicos	Equipamiento especializado necesario para la prestación de los servicios.
	Disponibilidad tecnológica	Recursos que ofrecen las tecnologías de la información para la prestación de servicios.
	Mobiliario y equipamiento	Elementos (fijos o móviles) que se encuentran en el interior de las áreas.
Espacios físicos de la estación	Actividad	Acciones que se realizan en el interior de la organización y están determinadas por los procesos.
	Forma de los espacios	Estructura física de los espacios y sus áreas de uso.
	Relación actividades y espacios	Congruencia entre las acciones que se realizan y la estructura espacial de las áreas de la organización.
	Requerimientos físico-ambientales	Combinación del ambiente lumínico y térmico que se crea en un espacio.
	Flexibilidad de los espacios	Capacidad de un espacio de asumir transformaciones durante su vida útil.
	Niveles accesibilidad, seguridad y protección	Capacidad del espacio y sus componentes para facilitar o limitar la entrada y salida, el desplazamiento, el uso y la ejecución de las actividades teniendo en cuenta al usuario.
	Percepción de los espacios por las personas	Resultado de la interpretación espacial de los diferentes usuarios que utilizan el espacio según sus categorías, capacidades y habilidades a partir su interacción en él.
Territorio	Ubicación de la organización en su contexto	Posición relativa de la organización en el territorio que atiende la accesibilidad a ella y desde ella a todos los puntos de la región.
	Reconocimiento del edificio	Capacidad que tiene el edificio de ser percibido en el territorio como importante.
	Condiciones geográfico-ambientales	Situación y posición geográfica de la organización en el territorio.
	Comportamiento de infracciones	Distribución geográfica de las infracciones del territorio que afectan la organización.

4. Descripción de relaciones entre variables: cada uno de los expertos llena la matriz de doble entrada de forma individual. Posteriormente, se introducen en el *software* Compilación Moda Matrices para ser procesadas y obtener la matriz final con la moda de cada uno de los pares de variables relacionados (Tabla 2). Durante el procesamiento de las matrices individuales en el *software* no se presentan discordancias entre los criterios asignados por los expertos a las variables.

**Tabla 2. Matriz final**

	V0	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28
V0	1																												
V1	2	1																											
V2	2	2	1																										
V3	2	1	0	1																									
V4	0	3	3	0	1																								
V5	3	3	3	0	0	1																							
V6	3	0	0	3	3	3	1																						
V7	3	3	0	3	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V8	0	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V9	3	3	0	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V10	3	0	0	3	3	3	2	3	0	4																			
V11	1	0	0	0	3	0	3	3	0	3	2																		
V12	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	0																	
V13	3	2	0	0	3	0	0	3	3	3	0	0																	
V14	3	3	0	0	3	0	0	0	3	3	0	3	0	4															
V15	3	2	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	0	0														
V16	3	2	2	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V17	2	2	0	2	4	0	3	0	0	3	2	2	1	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V18	2	3	3	3	0	2	3	3	3	0	0	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V19	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	3	2	3	2	3	2	3	0	0	3
V20	0	2	0	2	3	2	2	3	0	0	2	2	3	0	0	0	0	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V21	0	3	0	3	3	0	1	1	0	2	0	2	1	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
V22	0	2	0	0	3	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
V23	0	0	0	2	2	0	0	2	2	2	0	2	2	0	0	0	0	2	0	3	3	0	3	3	3	3	3	3	
V24	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V25	0	2	0	3	0	0	0	0	0	1	1	3	3	2	3	0	0	0	3	3	0	2	0	3	2	3	3	3	
V26	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
V27	3	0	0	2	0	0	0	3	3	3	0	2	2	0	3	1	3	1	3	0	0	3	0	0	0	2	0	3	
V28	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	0	2	2	0	0	2	2	0	2	0	0	

5. Clasificación de las variables: la matriz final se introduce en la herramienta informática MICMAC. Como resultado de su procesamiento se obtiene el ordenamiento de las variables, que definen su carácter esencial o clave en el sistema, y las tablas de proporciones de influencia y dependencia entre ellas, los gráficos de influencias directas, indirectas, directas potenciales e indirectas potenciales y los mapas de influencia. En la Figura 3 se muestran los mapas de influencias directas.



**Figura 3.** Mapas de influencia.

Los criterios de los actores dan forma final a los resultados y completan la valoración de la posición relativa de cada una de las variables con respecto al resto. La discusión colectiva constituye una validación de gran importancia en la clasificación de todas las variables estructuradoras, incluidas las claves, como elementos esenciales para el comportamiento de la organización.

El diseño e implementación del procedimiento condujo a la definición del posicionamiento sistémico de las variables y a su clasificación para el manejo del sistema organizacional a corto y largo plazo. Los resultados fueron explicados y discutidos por el equipo de investigación al que se incorporaron los actores, lo que permitió un entendimiento más profundo de la organización para su particularización incluso en otros territorios. A partir de la clasificación de las variables, se continuó trabajando con aquellas identificadas como claves. Estas se convierten en los retos que deben manejarse en la gestión y son consideradas, por tanto, como factores claves para el éxito de la organización en cualquiera de los procesos definidos en el mapa.

De cada una de ellas se analizó su comportamiento actual y el que pudiera adoptar en el futuro en los procesos de la organización para garantizar la calidad del servicio. A partir

de esto, se realiza el ejercicio estratégico donde se redefinen los objetivos, las estrategias, los indicadores y los procesos necesarios para satisfacer los requerimientos de los beneficiarios. Además, se hace el despliegue de los objetivos estratégicos hasta los de nivel de procesos. La precisión de estos factores conduce a su adecuación continua al entorno en que se desarrollan, al cumplimiento de las necesidades de los beneficiarios y a un mejor ajuste de los riesgos a tener en cuenta ante posibles escenarios futuros para alcanzar los objetivos planificados.

La clasificación general de las variables y su ordenamiento sistémico permitió definir con mayor precisión cuáles debían ser aquellas a investigar de manera más extensiva para alcanzar el comportamiento futuro de las variables claves y de la organización. De esta manera, se identificó como muy importante la utilización del mapa como herramienta de gestión, la aplicación sistemática de la documentación de los procesos, el análisis de su desempeño y la mejora de estos, sin olvidar el examen de la función del espacio arquitectónico como soporte de estas actividades.

Lo referente a los beneficiarios resultó relevante, tanto para el funcionamiento actual como para el futuro de la organización, al influir en su comportamiento estratégico. La motivación de los clientes internos resultó sin dudas una variable a manejar como reto del sistema, uno de los más relevantes a controlar en su adaptación a diferentes escenarios. Asimismo, su preparación y superación continua es el objetivo a lograr en el funcionamiento del sistema. Tal previsión contribuye a la adaptabilidad de la organización a los cambios del entorno, pues está respaldada por los responsables de su manejo cotidiano. Las competencias iniciales de los clientes internos son elementos determinantes, al constituir condicionantes para lograr los resultados esperados. El comportamiento de los clientes externos constituye uno de los resultados o salidas del sistema, es decir, es un elemento altamente dependiente del resto de las variables que estructuran la organización. Ello demuestra la importancia del personal en el desempeño del centro.

El análisis estructural arrojó que lo relacionado con los espacios físicos propios de la organización, así como del entorno, eran en su mayoría variables de alta determinación para el funcionamiento del sistema, todas con un bajo nivel de dependencia con respecto al resto de las variables. La clasificación explica que el espacio, los requerimientos físico-ambientales, la accesibilidad y los niveles de seguridad, junto a las condiciones

geográficas en las que se desempeña la organización serán determinantes para el logro de los objetivos y resultados esperados tanto en la actualidad como en posibles escenarios futuros, por lo que deben quedar muy bien pautados a partir de una estrecha relación con la implementación del mapa de procesos.

## CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado puede concluirse que:

- Los procedimientos estudiados para identificar variables claves no están enfocados a OSP gubernamentales sin fines de lucro.
- Las herramientas que emplean esos procedimientos son adaptables a cualquier tipo de organización y la más utilizada es el análisis estructural.
- El procedimiento diseñado constituyó un instrumento metodológico para identificar variables a partir del análisis sistémico y la reflexión colectiva.
- La aplicación del procedimiento permitió identificar las variables estructuradoras de la organización, lo que conduce a un mejor ajuste de los objetivos, estrategias, procesos, riesgos e indicadores para adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios del entorno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Benjumea, M., Castañeda, L., y Valencia, A. (2016). Structural Analysis of Strategic Variables through MICMAC Use: Case Study. *Revista Mediterránea de Ciencias Sociales*, 7 (4), 11-19.
- Berdugo C. R., Barbosa, R. A., y Prada, L. M. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *DYNA*, 83 (197), 213-222.
- Borges, M., Ribeiro, M. B., Duarte, V. D., Salgado, E. G., y Castro, C. V. (2017). Prioritization of Critical Success Factors in the Process of Software Development.

*IEEE Latin America Transactions*, 15 (1), 137-144. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de <https://doi.org/10.1109/tla.2017.7827917>

- Cazanave, J. (2007). *Pautas metodológicas para el diseño de espacios de intercambio social accesibles por adultos mayores* (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría.
- Delgado, A. M., y Pantoja, F. (2015). Structural Analysis for the Identification of Key Variables in the Ruta del Oro, Nariño Colombia. *DYNA*, 82 (191), 27-33.
- Domínguez, P. R. (2015). *Introducción a la Gestión Empresarial*. Instituto Europeo de Gestión Empresarial.
- Fisac, R., Moreno, A., Acevedo, M., y Juan, J. (2015). Identificación de los elementos organizativos clave en el desempeño de las empresas sociales. El caso de los telecentros en Latinoamérica. *Dirección y Organización*, 56 (4), 43-56.
- Godet, M., y Durance, P. H. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Goharshenasan, A., y Shahin, A. (2017). Prioritisation of Quality Management Principles based on Critical Success Factors of TQM Using Integrated Approach of MCDM and IPA. The case of Marjan Tile Company. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 21 (1), 112-128. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2017.083285>
- Lamelas, D., Lamelas, J., y Filipe, J. (2015). Organization Design Redefinition Using Design Thinking. *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, 5 (2), pp. 1-11.
- Malleuve, A., Alfonso, D., y Lavandero, J. (2017). Estudio del comportamiento de variables para la integración del sistema de dirección de la empresa con enfoque de arquitectura empresarial. *DYNA*, 84 (203), 349-355.
- Martínez, D. (2015). *Procedimiento para la gestión integrada de riesgos con enfoque prospectivo* (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría.
- Oyebanji, A. O., Liyanage, C., y Akintoye, A. (2017). Critical Success Factors (CSFs) for Achieving Sustainable Social Housing (SSH). *International Journal of Sustainable*

*Built Environment*, 6 (1), 216-227. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de <https://doi.org/10.1016/j.ijsbe.2017.03.006>.

Plasencia, J. A., Marrero, F., Nicado, M., y Aguilera, M. (2017). Procedimiento para la priorización de factores críticos de éxito. *DYNA*, 84 (202), 26-34.

Santana, E. (2018). La capacitación y la calidad directiva. Un enfoque prospectivo, *Cofin Habana*, 56 (4), pp. 43-56.

Terán, G. J., Montenegro, B. L., García, V. J., Realpe, I. A., Villarreal, A., y Fernández, F. J. (2017). Diagnosis of the Organizational Behavior Variables in Pharmacies from Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36 (1), 1-11.

### **Conflictos de intereses**

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses.

### **Contribución de los autores**

Daymí Martínez Caballero: responsable de la integridad del trabajo. Aportó con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la introducción y la metodología. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Adrian González González: contribuyó con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones y la revisión de las referencias bibliográficas. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.

Joiselen Cazanave Macías: contribuyó con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como en la elaboración de las conclusiones y la revisión de las referencias bibliográficas. Participó en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.