

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN EL ÉXITO DE EMPRESAS
ENCARGADAS DE PROYECTOS CIVILES**



MARÍA JOSÉ BERMÚDEZ ZULUAGA

Ensayo presentado como opción de grado para optar por el título de:

INGENIERO CIVIL

Curso internacional en Gerencia de Proyectos y Pensamiento Estratégico (virtual),
Universidad Central de la Florida – Rosen College – Estados Unidos

Ing. Luz Yolanda Morales

Tutor

**FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA CIVIL
BOGOTÁ, SEPTIEMBRE DE 2022**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU IMPACTO EN EL ÉXITO DE EMPRESAS ENCARGADAS DE PROYECTOS CIVILES

Introducción

El curso internacional ofertado por la Universidad Central de Florida “Project Management y Pensamiento Estratégico”, se desarrolló a través de cuatro módulos, Big Data y analítica de negocio, tendencias tecnológicas, liderazgo en el siglo XXI y por último relaciones internacionales. Big Data y analítica de negocio se enfocó en el uso analítico de big data y open data, visualización y análisis financiero de los reportes de empresas, análisis económico y estudios de viabilidad de negocios; en tendencias tecnológicas se trataron temas como análisis de mega tendencias, industria 4.0, fabricación y servicio inteligente y por último impacto medioambiental; en cuanto a liderazgo en el siglo XXI se habló de mejores prácticas, desarrollo de habilidades, trabajo en equipo y toma de decisiones y finalmente de solución de conflictos y resiliencia; en el último módulo de relaciones internacionales se analizaron temas como su teoría, negociaciones internacionales y globalización para las empresas.

Los temas tratados en el curso se relacionan directamente con las empresas consultoras y constructoras en el campo de la ingeniería civil, es por esto que pensando en abarcar varias temáticas de los distintos módulos este ensayo se trata de la planeación estratégica en este tipo de empresas.

La planificación estratégica es el núcleo de trabajo de cualquier proyecto civil, en el entendido de que, sin un marco estratégico, es imposible saber cuál es el objetivo de una empresa ingenieril y por qué sus proyectos atenderán a las necesidades de la población

(Rojas, Medina. 2012). Por lo tanto, el presente documento pretende dar luz a la importancia y el impacto de la planeación estratégica en el éxito de los proyectos civiles, además de abordar como hacer una planificación estratégica recomendada, de forma que se pueda replicar el método en cualquier empresa de ingeniería civil que requiera de esta.

En este orden de ideas, la planificación estratégica es un aspecto crucial en la gestión de cualquier proyecto civil, ya que esta incluye el diseño de una propuesta como respuesta a las necesidades específicas de la población (Serna. 2000), la creación de una estrategia de financiamiento y la adaptación de los recursos para respaldar la estrategia del proyecto.

La planificación estratégica también es definida por Bernal (2008) como la razón de ser de una empresa, su proyección a corto y largo plazo, y esto se logra a partir de un análisis de su entorno que consta de sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), también en esta se plantean todos los objetivos, su misión y su visión.

El proceso continuo de planificación estratégica define el futuro de una empresa. El desarrollo de un plan estratégico permite registrar los objetivos del proyecto y delinear los pasos necesarios a seguir y los hitos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Tener un plan estratégico bien delimitado permite enfocar los esfuerzos y asegurar que todas las partes interesadas y los miembros del equipo de la empresa ingenieril trabajen hacia un objetivo común. La planificación estratégica asegura que todas las acciones sean lógicas y planificadas para contribuir a la entrega eficiente del proyecto y su proceso de construcción general (Guevara. 2020). Por lo tanto, la planificación estratégica alinea todos los recursos para obtener resultados óptimos, priorizando las necesidades financieras de la

empresa y posibilitando la interacción entre las partes interesadas y los equipos de proyecto, comunicando de manera efectiva lo que debe hacer cada parte.

La filosofía tradicional de la planeación estratégica pone un gran énfasis en la capacidad de planificar y ejecutar proyectos de una empresa, por el contrario, este mismo énfasis en la gestión de proyectos civiles ha recibido menos atención.

Aunque las presiones del desempeño de las empresas que se dedican a aplicar la ingeniería civil a menudo pueden oscurecer el contexto social, económico y profesional más amplio en el que se lleva a cabo la planeación estratégica, son estas amplias áreas contextuales las que hacen de esta un tema esencial para la consecución exitosa de los proyectos civiles. Según Serna (2000) los problemas sociales y tecnológicos en constante cambio están creando un entorno profesional que se verá muy diferente en las próximas décadas.

Desarrollo

La historia de la planeación estratégica cubre una amplia línea de tiempo desde la antigua Grecia hasta el siglo XXI. A diferencia de las matemáticas, la física o las ciencias, la planeación estratégica no plantea verdades universales que puedan documentarse mediante teoremas y demostraciones científicas. Sin embargo, como se ilustra a través de la extensa historia de la planeación estratégica, los avances científicos y de gestión se han relacionado integralmente con el campo durante siglos (Naaranoja, Haapalainen, Lonka. 2007). A partir de este desarrollo, la planeación estratégica engloba principios de una combinación de campos cuantitativos y cualitativos.

En el aspecto cuantitativo, las ciencias administrativas e industriales han formalizado los dominios de operaciones, logística y finanzas. Complementando este rigor cuantitativo, en el aspecto cualitativo están las dimensiones humanas de la psicología, la sociología y la gestión de recursos humanos. En combinación, estos elementos abordan diversas necesidades de los proyectos civiles, incluidas las competencias profesionales, técnicas y estratégicas (Haniff, Galloway. 2021. 518).

El desarrollo de conceptos estratégicos requiere un entorno que fomente el pensamiento y el enfoque estratégico. El establecimiento, la continuación y la mejora de este entorno es el foco de la gestión estratégica. Los modelos de planeación han ido evolucionando de forma continua desde finales del siglo XIX. Combinando los aportes de diversos modelos de planeación, con los conocimientos de los autores reconocidos de la ingeniería civil, la planeación estratégica en el contexto de los proyectos civiles comprende las siguientes áreas (Lovett, Lienert, Sedlak. 2019):

Visión, Misión y Objetivos: El punto de partida para todos los esfuerzos del proyecto es establecer una visión que proporcione a cada miembro una dirección a seguir en todas las prácticas empresariales, una misión que da la razón por la que existe la organización y los objetivos cómo lograr estas dos últimas.

Competencias Básicas: Las limitaciones y las competencias básicas establecen lo que hace al proyecto la mejor alternativa para la atención de las necesidades de la población y por lo tanto, dónde reside su fortaleza.

Recursos de Conocimiento: Es decir la combinación de recursos humanos y tecnológicos que proporcionan la columna vertebral para completar el proyecto civil.

Finanzas: Un enfoque amplio en los requerimientos monetarios más allá de las inversiones del proyecto, de control de presupuesto y cronograma.

Los elementos de la estrategia anterior se combinan para enfocar un proyecto civil en una dirección particular. Aunque esta dirección estratégica es un hito importante para el proceso de planificación estratégica, no es la conclusión final requerida para fines de implementación. Por lo que se requiere un plan estratégico para delinear las metas, objetivos, hitos y criterios de evaluación que se deben seguir para lograr la estrategia desarrollada. Sin embargo, traducir una estrategia en una serie de tareas que pueden ser realizadas por departamentos individuales es un desafío.

En este sentido, la mayoría de las veces, una buena planificación estratégica comienza definiendo la declaración de misión y visión, en este caso la misión y visión de la empresa ingenieril para que logre cumplir con todos sus proyectos. Una declaración de misión según Naaranoja, Haapalainen y Lonka (2007) es aquella que el proyecto y sus miembros absorben como un objetivo imperativo. A medida que se define la declaración de misión de la empresa, sus partes interesadas comenzarán a tener una idea sobre los objetivos y ambiciones de los proyectos. Cuando se comienza a redactar y delinear el plan estratégico, los encargados de la empresa deberán hacer ajustes con la declaración de misión y visión, siempre asegurándose de que el plan estratégico no se desvíe de los objetivos de los proyectos.

Por lo tanto, los objetivos de los proyectos civiles son el combustible de la planeación estratégica. Existe variedad de objetivos para establecer en un proyecto civil, estos son algunos ejemplos de los objetivos que frecuentemente se persiguen (Haniff, Galloway. 2022):

- Entregar proyectos de infraestructura de alta calidad.
- Mantener los proyectos de construcción a tiempo y dentro del presupuesto.
- Conectar los lugares de trabajo y centros de comercio con las áreas residenciales de manera efectiva.
- Estandarizar sistemas y procesos constructivos.
- La satisfacción de la población.

Por lo tanto, los objetivos definen el plan estratégico, incluida la declaración de misión y visión y todo aquello que se lleva a cabo como parte del proyecto civil, por lo que cuanto más específico sean los objetivos, mejor.

La planificación estratégica en los proyectos civiles involucra una serie de pasos como se menciona anteriormente. Este no es un modelo único para todos los proyectos civiles, sino un proceso recomendado que ha cosechado los mismos beneficios para múltiples proyectos civiles.

1. Establecer la Misión y Visión del Proyecto:

La misión y visión del proyecto expresan la perspectiva del proyecto en lo que respecta al alcance de sus actividades y sus objetivos (Naaranoja, Haapalainen, Lonka. 2007). Al definir estas, se establece una línea base interna. Para abordar la misión y visión del proyecto civil puede ser útil dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades que se pretende atender?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son los requerimientos para dar cumplimiento a estos objetivos?

2. Examinar el Entorno Socio Económico del Proyecto:

Se trata de identificar y analizar los factores económicos que afectan las actividades de construcción y factores relacionados con los proyectos civiles, tales como factores ambientales y sociales (Lovett, Lienert, Sedlak. 2019). El análisis del entorno de los proyectos civiles revela oportunidades de proyectos específicos y llama la atención sobre los riesgos y posibles amenazas para las actividades de los mismos. Al estudiar el entorno se establece una línea de base externa para su abordaje en correspondencia a la realidad que se vive. Para analizar exitosamente el entorno socio económico suele ser útil responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores externos que se impactarán?
- ¿Cuáles son las dinámicas sociales identificables?
- ¿Cuáles son los datos demográficos, comportamientos, necesidades, etc. de la población que podrían ayudar con la toma de decisiones?

3. Análisis de los Recursos del Proyecto:

Los principales recursos en los proyectos civiles incluyen la capacidad de construcción, el sistema de compras, la organización, los recursos humanos, los recursos financieros y el conocimiento (Guo, Cheng-Feng, Xiao. 2019). Tras la identificación de estos principales recursos, también se definen las fortalezas y debilidades del proyecto. Para un correcto análisis de los recursos de un proyecto civil es recomendable abordar la respuesta de los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo se puede mejorar la gestión de los recursos?

- ¿Cómo se puede innovar en la maximización del rendimiento de los recursos?

4. Desarrollo de Estrategias del Proyecto:

Al mapear las variadas áreas de actividad posibles, se desarrolla una estrategia y puede seguir uno de varios tipos de estrategias generales que deben ajustarse de acuerdo con las condiciones particulares del proyecto civil y los recursos de este (Beste, Klakedd. 2022). Al elegir la estrategia óptima, se debe considerar principalmente el análisis cuidadoso de costos y beneficios en la implementación de ésta. Para lo cual resulta útil dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué condiciones del proyecto como recursos y entorno deben ser consideradas?
- ¿En qué orden lógico deben realizarse las actividades?
- ¿Quién va a hacer qué?

5. Alineación y Ejecución de las Estrategias:

La planeación estratégica equilibrará todas las operaciones y objetivos a corto y largo plazo del proyecto civil para cumplir con su misión general. La clave es comunicar los planes estratégicos internamente en todos los niveles y en todas las oportunidades posibles (Haniff, Galloway. 2022). La comunicación externa con los subcontratistas también debe estar alineada. Las partes interesadas y equipos deben comprender los roles que deben desempeñar y las decisiones que deben tomar para ejecutar el plan. Para ello es importante dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles pasos son necesarios para apoyar acciones futuras?

- ¿Se cuenta con el personal adecuado para apoyar las acciones necesarias para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles son las actividades necesarias para alcanzar las metas?

6. Evaluación y Modificación del Proyecto:

En este punto se propone la evaluación constante del proyecto, lo que incluye la evaluación y seguimiento de indicadores claves de rendimientos (KPI's) y la consecución exitosa de objetivos, para posteriormente modificar el plan estratégico de acuerdo a los resultados recopilados, lo que dará como resultado procesos y sistemas estratégicos que funcionan y por lo tanto, pueden aprenderse y estandarizarse, mientras que los que no funcionan se ajustan (Beste, Klalcegg. 2022). Para conseguir esto es útil responder a las siguientes preguntas: 0

- ¿Cuáles son los indicadores más importantes a los que se les debe dar constante seguimiento?
- ¿Qué plan se implementará para dar seguimiento a los objetivos?

Con cada uno de estos pasos anteriormente mencionados se obtiene un método adecuado que lleve a la empresa ingenieril a una planificación estratégica que permita obtener resultados exitosos en los proyectos y obras civiles que estas desempeñen, estos se podrían decir que son aspectos “básicos” que incluso cualquier empresa o proyecto debería llevar a cabo. En la *tabla 1* se presenta un resumen donde se encuentran cada uno de los pasos con sus respectivos interrogantes que ayudan a que estos se desarrollen de forma organizada y adecuada.

TABLA 1*Resumen de pasos e interrogantes*

Pasos	Interrogantes
Establecer la misión y visión del proyecto	¿Cuáles son las necesidades que se pretende atender?
	¿Cuáles son los objetivos?
	¿Cuáles son los requerimientos para dar cumplimiento a estos objetivos?
Examinar el entorno socio económico del proyecto	¿Cuáles son los factores externos que se impactan?
	¿Cuáles son las dinámicas sociales identificables?
	¿Cuáles son los datos demográficos, comportamientos, necesidades, etc. de la población que podrían ayudar con la toma de decisiones?
Análisis de los recursos del proyecto	¿Cuáles son los factores externos que se impactan?
	¿Cuáles son las dinámicas sociales identificables?
	¿Cuáles son los datos demográficos, comportamientos, necesidades, etc. de la población que podrían ayudar con la toma de decisiones?
Desarrollo de estrategias del proyecto	¿Qué condiciones del proyecto como recursos y entorno deben ser consideradas?
	¿En qué orden lógico deben realizarse las actividades?
	¿Quién va a hacer qué?
Alineación y ejecución de las estrategias	¿Cuáles pasos son necesarios para apoyar acciones futuras?
	¿Se cuenta con el personal adecuado para apoyar las acciones necesarias para lograr los objetivos?
	¿Cuáles son las actividades necesarias para alcanzar las metas?
Alineación y ejecución de las estrategias	¿Cuáles son los indicadores más importantes a los que se les debe dar constante seguimiento?
	¿Qué plan se implementará para dar seguimiento a los objetivos?

Nota. En la tabla se muestran los pasos e interrogantes que ayudan a obtener una planificación estratégica.

Según lo descrito anteriormente, se observa que a pesar de que los diferentes autores realizan estudios con metodologías distintas; si se analizan en conjunto se puede formar un plan estratégico que lleve a la culminación exitosa de los proyectos en las empresas de ingeniería civil. Cada uno de los autores aporta aspectos muy importantes a la planeación estratégica que puede llevar al éxito de las obras civiles. Un claro ejemplo de la aplicación de estos pasos se presentó en el proyecto de construcción del corredor energético China – Pakistán – Irán – Turquía, donde Guo, Cheng-Feng y Xiao en 2019 hicieron una investigación donde incluyen un análisis detallado de la planeación estratégica que se usó para el actual corredor, a partir de los resultados empleados realizaron unas recomendaciones

para mejorar la planeación estratégica, dentro de las cuales coincidían con muchos aspectos anteriormente nombrados por los distintos autores.

Dentro de esta investigación se comienza destacando la importancia que tiene cada uno de los países involucrados a lo largo del corredor:

China: Es el mayor consumidor energético de energía del mundo por lo que es el mayor importador, además este país aportaría a la seguridad energética.

Pakistán: Es un país donde se presenta un cruce importante de corredores de energía, el corredor al pasar por este país reduce la distancia y costos de transporte.

Irán: Este país ayuda en la conexión marítima, además tiene recursos como gas y petróleo, con este corredor puede convertirse en exportador mundial de estos recursos.

Turquía: Promueve la diversificación de las fuentes energéticas, por lo que puede entregar energía a más regiones.

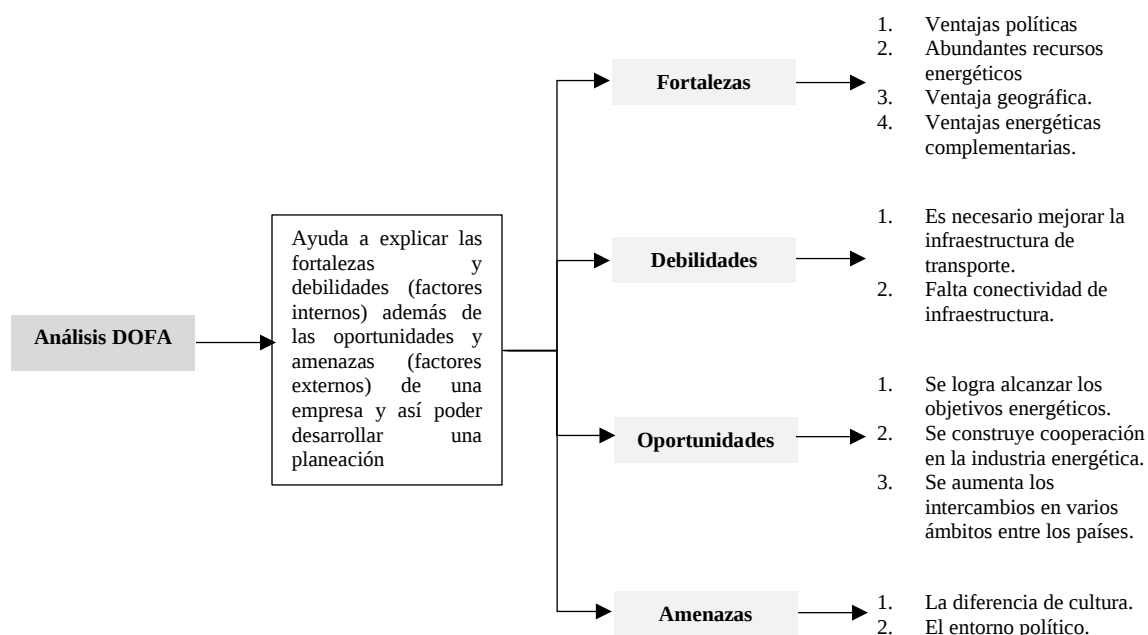
Posterior a la definición de la importancia de los países como parte de la justificación para la construcción de este corredor, se nombran los objetivos con los que quiere cumplir este corredor energético, los cuales son:

- Aumentar el transporte por carretera, ferrocarril, oleoductos y agua.
- Satisfacer la gran demanda de China en cuanto al desarrollo económico.
- Aumentar la cooperación entre países.
- Transportar mayor cantidad de gas y petróleo.
- Satisfacer la demanda de importaciones.
- Ampliar los mercados de exportación de energía.

Seguido a esto los autores realizan un análisis DOFA, definido por Sarli, Gonzáles y Ayres (2015) como un diagnóstico interno y externo de un proyecto u organización que permite obtener una perspectiva general pero amplia de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; este análisis es fundamental para una buena planeación estratégica. Los resultados del análisis planteado para el corredor se presentan en la *Figura 1*.

Figura 1

Análisis DOFA realizado al corredor de China – Pakistán – Irán – Turquía donde Guo, Cheng-Feng y Xiao.



Nota: En la figura se muestran los resultados del análisis DOFA adaptado del artículo titulado “Análisis estratégico sobre la construcción del nuevo corredor energético China – Pakistán – Irán – Turquía” escrito por Guo, Cheng-Feng y Xiao en 2019.

Por último, los autores a partir de los resultados conseguidos en la matriz DOFA formulan las estrategias para la planeación del proyecto, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Fortalecer la comunicación entre los países, mejorar la construcción de la infraestructura energética y de transporte que se logra a partir de:
 - Comunicación y cooperación gubernamentales que incluya intercambio de políticas.
 - Estrategias de desarrollo y contramedidas en caso de problemas durante la construcción.
 - Promover mecanismos de coordinación.
- Fortalecer la tolerancia ante la diferencia de culturas:
 - Familiarizarse con los grupos religiosos populares.
 - Dar importancia a los intercambios culturales.
- Promover la cooperación en la seguridad regional para una buena operación del corredor energético:
 - Reducir los riesgos que se pueden presentar a lo largo del corredor (conflictos, interferencia antiterrorista).
 - Responder conjuntamente a las amenazas de las fuerzas terroristas.
 - Sistema de seguridad regional.
- Respetar los principios de cooperación estratégica:
 - Apartar las diferencias entre países para conseguir un desarrollo común.
 - Institucionalizar la cooperación.

Con todo lo mencionado anteriormente se ilustra que la planeación estratégica es la “columna vertebral” para cualquier empresa, en este caso para las enfocadas en ingeniería civil, pues dentro de esta se encuentra un análisis DOFA que con la determinación de aspectos externos (oportunidades y amenazas) e internos (debilidades y fortalezas) ayudan a

conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos planteados por la empresa, a través del desarrollo exitoso de los proyectos.

Conclusiones

La planeación estratégica significa determinar dónde existen las fortalezas actuales, dónde existen las brechas y dónde se establecerán las prioridades para construir sobre éstas respuestas. El equipo de un proyecto civil no debe desanimarse si encuentra que una o más áreas que tienen brechas significativas en este momento. Todo proyecto civil tiene espacio para mejorar. La diferencia entre los proyectos civiles que están destinados a tener éxito y aquellos que están al fracaso es la planeación estratégica empleada en las empresas. Al mismo tiempo, estas deben ser realistas acerca de sus esfuerzos para llenar estos vacíos.

Después de analizar el marco teórico de las herramientas de planeación estratégica y el enfoque de gestión de proyectos, se puede decir que los proyectos civiles son las unidades que se utilizan para implementar estrategias que permiten cumplir con la misión, visión, objetivos y plan estratégico de las empresas. La revisión de la literatura presentada dio una mejor comprensión de las interacciones y relaciones entre la planeación estrategia y la gestión de proyectos específicamente los proyectos civiles.

Además, la planeación estratégica define hacia donde se van a dirigir los esfuerzos del proyecto, mientras que la gestión de proyectos se ocupa de cómo llegar allí. Entonces queda claro que los objetivos del proyecto deben estar alineados con los objetivos estratégicos. Sin embargo, la mejor manera de asegurarse de que los proyectos civiles estén alineados con la estrategia es tener los objetivos del proyecto y de la empresa definidos a

partir de las necesidades de la población, esto porque los proyectos civiles se inician para poner la estrategia en acción, en atención a las necesidades identificadas.

Referencias

- Bernal, C. Sierra, H. (2008). *Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson. Recuperado el 03 de septiembre de 2022 de: [http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20\(2008\).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf](http://aulavirtual.iberioamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Bernal,%20C.%20Sierra,%20H.%20(2008).%20El%20Proceso%20Administrativo%20para%20las%20organizaciones%20del%20siglo%20XX.pdf)
- Beste, T, Klakegg, O. (2022). Strategic change towards cost-efficient public construction projects. *International Journal of Project Management*, Volume 40. 372 - 384. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S0263786322000588#sec0007>
- Guevara, C. M. (2020). *Problemáticas de gestión y planeación estratégica. Caso: proyecto constructivo casa 62, Condominio San Miguel, Anapoima*. Recuperado el 26 de agosto de 2022 de: <http://hdl.handle.net/10654/38012>
- Guo, Fei-fei. Huang, Cheng-feng. Wu, Xiao-ling. (2019). Strategic analysis on the construction of new energy corridor China–Pakistan–Iran–Turkey. *Energy Reports*, Volume 5. 828-841. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S2352484719300034#sec6>
- Haniff, Amos. Galloway, Laura. (2022). Modeling strategic alignment in project networks. *International Journal of Project Management*, Volume 40. 517-530. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S026378632200062X#sec0030>
- Lovett, Sasha. Lienert, Judit. Sedlak, David. (2019). A mixed-methods approach to strategic planning for multi-benefit regional water infrastructure. *Journal of Environmental Management*, Volume 233. 218-237. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S030147971831377X#sec5>
- Naaranoja, Marja. Haapalainen, Paivi. Lonka, Heikki. (2007). Strategic management tools in projects case construction project. *International Journal of Project Management*, Volume 25. 659 - 665. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de: <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.umng.edu.co/science/article/pii/S0263786307000701#aep-section-id50>
- Rojas. M, Medina. L. (2011). *Planeación estratégica, fundamentos y usos*. Casa del Libro. Recuperado el 31 de agosto de 2022 de: <https://www.casadelibro.com/ebook-planeacion-estrategica-fundamentos-y-casos-ebook/9789587623413/2553505>
- Sarli. R, Gonzáles. S, Ayres. N. (2015). *Análisis DOFA, una herramienta necesaria*. Universidad Nacional. Recuperado el 31 de agosto de 2022 de: https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

Serna, H. (2000). Gerencia estratégica: planeación y gestión, teoría y metodología. 3R Editores. Recuperado el 20 de agosto de 2022 de: Universidad Militar Nueva Granada.