



# RECUS

REVISTA ELECTRÓNICA COOPERACIÓN  
UNIVERSIDAD SOCIEDAD

e-ISSN: 2528-8075

## Diagnóstico integral en empresa cubana de navegación aérea, ECNA

*Comprehensive diagnosis at the cuban air navigation company, ECNA*

Nirka Rodríguez Carrabeo  
Empresa cubana de navegación aérea, Boyeros, La Habana  
[nirka.rodriguez@gmail.com](mailto:nirka.rodriguez@gmail.com)

Daniel Alfonso Robaina  
Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, Marianao, La Habana  
[dalfonso@ind.cujae.edu.cu](mailto:dalfonso@ind.cujae.edu.cu)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-5885>

---

\*Dirección para correspondencia: [nirka.rodriguez@gmail.com](mailto:nirka.rodriguez@gmail.com)

Artículo recibido el 21-06-2023 Artículo aceptado el 22-08-2023 Artículo publicado el 05-09-2023

Conflicto de intereses no declarado

Fundada 2016 Unidad de Cooperación Universitaria de la Universidad Técnica de Manabí, Ecuador

---

**Citación de este artículo:** Rodríguez, N. y Alfonso, D. (2023). Diagnóstico integral en empresa cubana de navegación aérea, ECNA. *Recus*, 8(3), 177 –191 <https://doi.org/10.33936/recus.v8i3.5885>



## Resumen

---

El siguiente trabajo se realizó en La sociedad mercantil de capital 100% cubano denominada Empresa Cubana de Navegación Aérea S.A., en lo adelante ECNA con el objetivo de identificar las debilidades que limitan el cumplimiento de los estándares de excelencia internacionales en el desarrollo del capital humano para la seguridad del servicio de navegación aérea. Para el cumplimiento del objetivo general se ha realizado un diagnóstico empresarial a partir de evaluar el nivel de integración del sistema de dirección de la empresa, un diagnóstico estratégico de los recursos humanos y una evaluación del control de gestión. En el estudio se pudo identificar las insuficiencias que limitan cumplimentar en los estándares de excelencia, dónde se destacan: falta de profundidad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, falta de motivación de personal hacia la superación personal y profesional e insuficiente aprovechamiento en el uso de la tecnología en la auto preparación, entre otros.

## Abstract

---

The following work was carried out in the commercial company with 100% Cuban capital called Empresa Cubana de Navegación Aérea S.A., hereinafter ECNA, with the objective of identifying the weaknesses that limit compliance with international standards of excellence in the development of human capital for the safety of the air navigation service. To fulfill the objective of generating, a business diagnosis has been carried out based on evaluating the level of integration of the company's management system, a strategic diagnosis of human resources and an evaluation of management control. In the study it was possible to identify the insufficiencies that limit compliance with the standards of excellence, where they stand out: lack of depth in the evaluations of the workers' performance, lack of staff motivation towards personal and professional improvement and insufficient use of technology in self-preparation, among others.

## Palabras clave/Keywords

*diagnóstico empresarial, dirección estratégica, gestión de los recursos humanos / enterprise diagnosis, strategic direction, human resources management.*

## 1. Introducción

El estándar de excelencia en la gestión del desempeño humano de la CANSO se confecciona para ayudar a los proveedores de los servicios de navegación aérea ANSP a evaluar, desarrollar y mejorar su gestión del desempeño humano.

Las Normas cubanas de gestión de capital humano del 2007 establece un conjunto de precisiones y referencias, que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Las Regulaciones aeronáuticas cubanas RAC 19 Gestión de la seguridad operacional RAC 20.142, son normativas dictadas por el IACC en correspondencia con las disposiciones del Estado y el Gobierno de la República de Cuba y cumplen con las normas y métodos recomendados de la OACI.

En este trabajo se presenta como problema a investigar: ¿Cómo contribuir que la ECNA cumpla con los estándares de excelencia internacionales en el desarrollo del capital humano para la seguridad del servicio de navegación aérea? Como objetivo general: identificar las debilidades que limitan el cumplimiento de los estándares de excelencia internacionales en el desarrollo del capital humano para la seguridad del servicio de navegación aérea.

Para el cumplimiento del objetivo general se ha realizado un diagnóstico empresarial a partir de evaluar el nivel de integración del sistema de dirección de la empresa, un diagnóstico estratégico de los recursos humanos y una evaluación del control de gestión. En el estudio se pudo identificar las insuficiencias que limitan cumplimentar en los estándares de excelencia, dónde se destacan: falta de profundidad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores, falta de motivación de personal hacia la superación personal y profesional e insuficiente aprovechamiento en el uso de la tecnología en la auto preparación, entre otros.

En el desarrollo del estudio se consultaron alrededor de 23 referencias bibliográfica siendo la base teórica y metodológica de este trabajo Alles 2005; Barbosa 2020; CANSO 2019; Chaca-Llontop et al, 2020; Chiavenato 2009; Chiavenato, 2011; Cuesta 2010; Cuesta 2017; Decreto 53/2021; Dessler 2015; Dumitru & Carmen 2013; Flores et al, 2016; IACC 2018; Kaplan & Norton 2004; Morales 2009; ONN, NC 3001: 2007; Pardo et al, 2014; Prieto 2013;

Ramírez 2018; Ramírez et al 2019; Wayne 2010.

## I. ANÁLISIS DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA ECNA

Se realiza una valoración del nivel de integración del sistema de dirección de la empresa. Clientes privados y aerolíneas comerciales: Las relaciones entre los procesos y los clientes son de alta importancia para la entidad; sin embargo, su desempeño se considera bajo por ser el elemento fundamental a brindar servicio.

Proveedores: Se consideran Importantes las relaciones con Proveedores Nacionales por la necesidad de abastecimientos de productos y servicios para el normal desempeño de los procesos claves, sin embargo, su grado de desempeño es muy bajo, considerándose esta una Relación Crítica para el funcionamiento óptimo de la instalación.

Instituciones gestoras de cobro (IATA, InforVas): Son las entidades encargadas de gestión de cobros a los clientes (aerolíneas) que pertenecen a la cámara de compensación encargada del 80% de la facturación, además de 19 clientes que por el bloqueo no facturan directamente con la entidad.

Entidades superiores (MTSS, MFP, MINCOM, MITRANS): son organismos encargados funcionales del Estado cubano con responsabilidad en el suministro de información pública.

NISDE externo

$NISDE=1-RC/RI$

RI: Son la cantidad de las relaciones con alta importancia

RC: Son la cantidad de relaciones con alta importancia para lograr los objetivos, pero bajo nivel de desempeño

$NISDE=1-10/46$

$NISDE=0.78$

Después del cálculo del NISDE externo se realiza un estudio con las relaciones internas. Estas relaciones están enmarcadas en las relaciones entre los procesos de la entidad.

El proceso de Logística se clasifica como proceso de apoyo que garantiza la demanda de productos y servicios que requiere la organización, el mismo mantiene una relación crítica

con el resto de procesos de la entidad.

NISDE interno

NISDE=1-RC/RI

NISDE=1-20/141

NISDE=0.86

Se reconoce en la entidad que el proceso de capital humano tiene buenas relaciones con los procesos claves y funcionales aunque se evidencia que con el proceso de logística existe una relación crítica y esta podría estar dado por la capacidad de la actividad de logística de la ECNA, sin embargo en el análisis externo se evidencian bajo desempeño de relaciones importantes a partir de los procesos clave de la organización como son investigación desarrollo e innovación tecnológica; información aeronáutica y comunicación navegación y vigilancia.

## II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para el diagnóstico estratégico se realiza la matriz DAFO, permitiendo el análisis de la gestión de los recursos humanos como proceso de mayor incidencia en la problemática existente precisando las fortalezas y debilidades, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado.

**Tabla 1.**

*Diagnóstico estratégico*

<b>Interno</b>	
<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
Falta de profundidad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores	Fuerza de trabajo calificada y especializada
Insuficiencia en la identificación de las necesidades de capacitación de cada trabajador, considerando para ello los cambios tecnológicos, brechas entre las exigencias del cargo y las competencias de cada trabajador y la actualización en la legislación vigente.	Pendiente la certificación del CCNAC por el IACC, aspecto que permite autonomía y disminuye gastos a la empresa.
Falta de motivación de personal hacia la superación personal y profesional	Existencia de Convenios firmados con instituciones docentes.
Insuficiente aprovechamiento en el uso de la tecnología en la auto preparación.	Contar con especialistas en cada Unidad Empresarial de Base que se ocupan de la Capacitación.
No existe cobertura de instructores en	Contar con el apoyo de la alta dirección para

determinadas especialidades operacionales para garantizar la cobertura docente.  
Fuerza de trabajo especializada envejecida.

certificar la NC ISO 45000 del SGSST.

No existe un programa de atención al hombre en la empresa.  
Sistema informático (eTES) que no cumple con todos los requerimientos que se demandan  
Resistencia al cambio ante modificaciones parciales o totales de tecnologías y procedimientos de trabajo.

Se prioriza por la Dirección de la Empresa la Gestión del conocimiento de todos los trabajadores  
Implementación del Decreto 53/ Diseño de la Organización Salarial en la ECNA  
Aprobada la facultad para la empresa de importación.

**Externo**

**Amenazas**

Permanentes cambios que se producen en la legislación que regula la actividad lo cual demanda una constante auto preparación y actualización de procesos  
Escaso dominio de la actividad específica fuera del entorno de la empresa.

**Oportunidades**

Servicios especializados vinculados con la Navegación Aérea que se ofertan desde el exterior.  
Existencia de Centros Docentes y entidades que ofertan servicios de capacitación de primer nivel, dentro y fuera del país.

Efectos negativos de la pandemia en el desarrollo y continuidad de las actividades.

Aprobación del decreto 53, para el perfeccionamiento de la retribución por el trabajo.

Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero de los EU hacia nuestro país, afectando la realización de los pagos del exterior a través de la restricción de las cuentas bancarias .

Existencia de entidades certificadoras y veladoras del cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Desabastecimiento en el mercado interno para adquirir los Equipos de Protección Personal y materiales docentes para la capacitación.

Contar con el contrato de servicios con el KURT HOTEL, Centro Sanatorial de Topes de Collantes para el descanso profiláctico de los Controladores de Tránsito Aéreo.

La emigración masiva de personal joven y calificado del país

Aprobación de la Resolución 124/2021 de la MFP que permite crear reservas voluntarias a las Empresa para la atención al hombre (construcción y reparación de vivienda; estimulación individual y colectiva y Pagos por Alto Desempeño).

En sentido general el diagnóstico arrojó que la empresa está en condiciones de aprovechar las oportunidades identificadas y minimizar el efecto de las amenazas, considerando las debilidades y fortalezas internas, por lo que se traza estrategias ofensivas encaminadas al alcance de metas superiores.

**III. ANÁLISIS DEL CONTROL DE GESTIÓN**

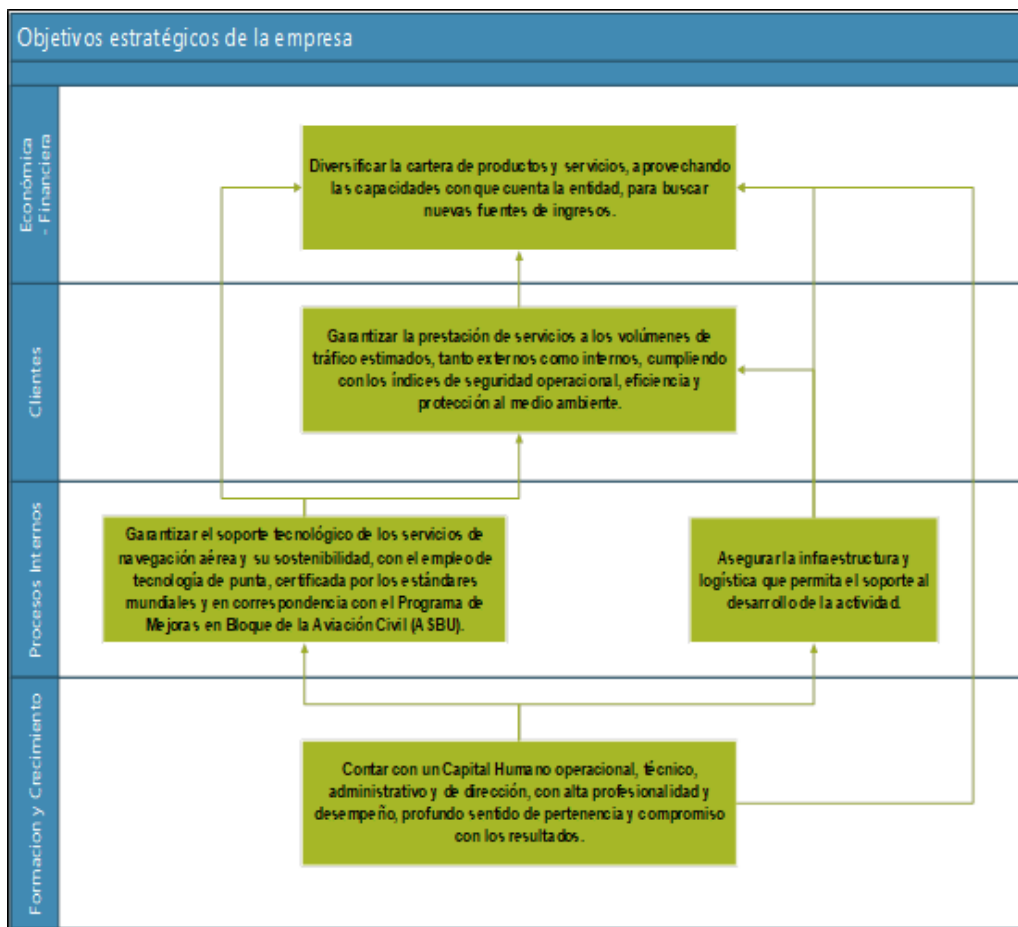
Con el objetivo de alinear los esfuerzos, organizar, controlar y proporcionar los objetivos estratégicos y aglutinarlos en función de aquellos elementos sobre los que se fijan metas, se realiza el Cuadro de Mando Integral, grafico 1, con las 4 perspectivas básicas:



financiera, de cliente, de procesos Internos y de crecimiento y aprendizaje del modelo de Norton y Kaplan como áreas de actuación enfocadas al cumplimiento de la estrategia y la relación causa efecto entre estos.

**Figura 1.**

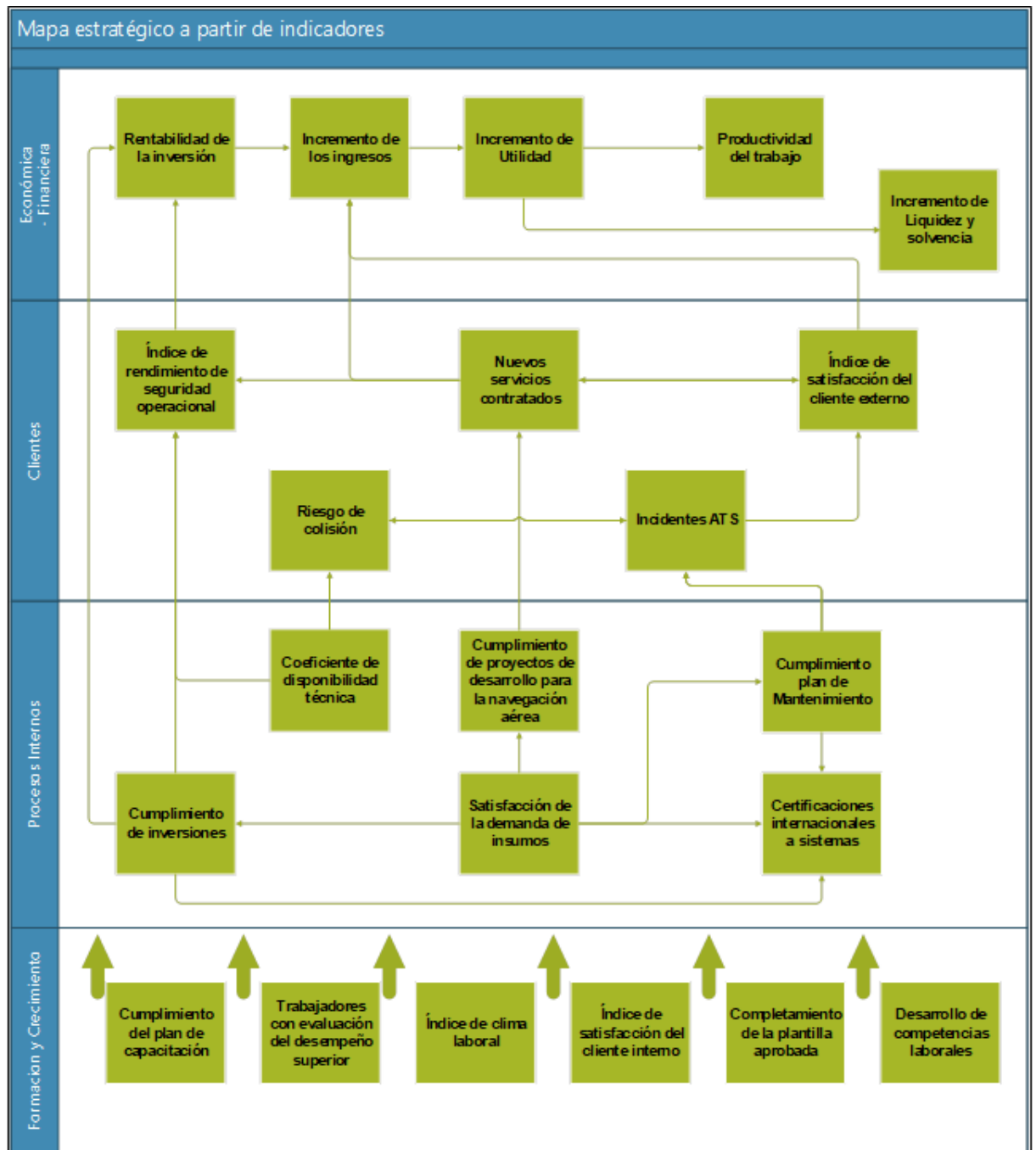
*Objetivos estratégicos con perspectiva de cuadro de mando integral*



Con el grafico 2 Mapa de indicadores con perspectiva de cuadro de mando integral se proponen los indicadores ideales con el objetivo de diagnosticar y medir el desempeño empresarial en la entidad. permitiendo interpretar y analizar la eficacia y eficiencia adecuadamente con las condiciones necesarias para desarrollar estrategias funcionales que permitan el incremento sistemático de la eficacia y eficiencia.

Figura 2.

Mapa de indicadores con perspectiva de cuadro de mando integral



Se calcula Índice de desempeño organizacional (IDO) de la empresa:

$$IDO = \sum(a * IDPE + b * IDPC + c * IDPI + d * IDCD)$$



Donde:

IDPE: Índice de desempeño de la perspectiva económica financiera

IDPC: Índice de desempeño de la perspectiva de clientes

IDPI: Índice de desempeño de la perspectiva de procesos internos

IDCD: Índice de desempeño de la perspectiva de formación, crecimiento y desarrollo

Siendo: a, b, c y d = 0.25 los pesos específicos que se le otorgue a cada perspectiva en la medición del desempeño organizacional ( $a + b + c + d = 1$ ).

Se obtiene que  $IDO=0.82$

**Tabla 2.**

*Índice de desempeño organizacional*

Evaluación de la Empresa	IDO
Empresa de alto desempeño organizacional	$0.70 \leq IDO \leq 1$
Empresa de desempeño organizacional medio	$0.40 \leq IDO < 0.70$
Empresa de bajo desempeño organizacional	$IDO < 0.40$

Con el índice de desempeño organizacional se identifica a partir de los resultados obtenidos por los indicadores en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral que la empresa en general tiene un alto desempeño organizacional, pero este es bajo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**2. Materiales y métodos**

Se llevó a cabo el presente trabajo en la entidad comercial de origen totalmente cubano conocida como Empresa Cubana de Navegación Aérea S.A. (en adelante, ECNA), con la finalidad de identificar las deficiencias que obstaculizan el cumplimiento de los estándares internacionales de excelencia en el desarrollo del capital humano destinado a la seguridad del servicio de navegación aérea.

Para lograr el objetivo general, se efectuó un análisis empresarial que abordó la evaluación del grado de integración del sistema de dirección de la empresa, un diagnóstico estratégico de los recursos humanos, así como una evaluación del control de gestión.

Durante la investigación, se logró identificar las carencias que impiden alcanzar los estándares de excelencia, entre las cuales se destacan: la falta de profundidad en las evaluaciones del rendimiento del personal, la carencia de motivación del personal para la mejora personal y profesional, y la utilización insuficiente de la tecnología en la autoformación, entre otras.

### 3. Resultados

#### **Análisis de las debilidades de los recursos humanos en la ECNA**

Las debilidades existentes en los recursos humanos inciden directamente en el bajo desempeño del aprendizaje y crecimiento de los trabajadores lo que muestra que se encuentra en peligro el cumplimiento de la misión de la empresa, siendo el recurso humano el activo más importante dentro de la organización.

El estándar de excelencia en la gestión del desempeño humano propuesto por la Organización Civil de los Servicios de Navegación Aérea (CANSO), está confeccionado para ayudar a los proveedores de los servicios de navegación aérea (ANSP) a evaluar, desarrollar y mejorar su gestión del desempeño humano, estableciendo los requisitos a cumplimentar dentro de un programa de gestión del desempeño humano para alcanzar un mayor nivel de madurez con el objetivo de ofrecer una gestión del tráfico aéreo seguro, eficiente y eficaz, donde los trabajadores deben operar a un nivel óptimo de rendimiento y desempeño humano.

El programa de gestión del desempeño humano debe contener los siguientes elementos a desarrollar:

1. Política, estrategia y recursos
2. Salud y bienestar
3. Equipo ATM y herramientas de soporte
4. Procedimientos operacionales
5. Trabajo en equipo y comunicación
6. Formación operacional
7. Selección
8. Impacto de cambio
9. Liderazgo
10. Funciones y responsabilidades

11. Desempeño humano, investigación y aprendizaje

12. Aseguramiento de la gestión del desempeño humano

El sistema de gestión de la seguridad determinado por CANSO establece 5 niveles de madurez que se describen a continuación por cada uno de los elementos:

**Nivel A Informal:** Proceso de gestión del desempeño humano donde los requisitos no han sido acordados, no se realizan de forma rutinaria o dependen de la persona asignada a la tarea.

**Nivel B Definido:** Se encuentran definidos los requisitos, pero aún no están completamente implementados, documentados o aplicados de manera consistente.

**Nivel C Gestionado:** Los requisitos cumplen con los requerimientos reglamentarios, normas y cumplen con los anexos de la OACI. El proceso está formalmente documentado y aplicado de forma coherente.

**Nivel D Asegurado:** Hay evidencia disponible para brindar confianza en que el proceso está siendo aplicado adecuadamente y entregando resultados positivos y medidos.

**Nivel E Optimizado:** El proceso establece las mejores prácticas internacionales, sobre innovación y mejora. La efectividad de la mejora de la gestión del desempeño humano y las acciones se miden y evalúan contra criterios de mejora definidos en los niveles.

La empresa no cuenta con los requisitos establecidos para evaluar, mejorar y obtener mayor nivel de madurez por cada uno de los elementos necesarios a desarrollar dentro de la gestión del desempeño humano. Se identifican a partir de las debilidades las causas que las originan, siendo estos requisitos que inciden negativamente dentro de los elementos a cumplimentar en los estándares de excelencia:

1 Falta de profundidad en las evaluaciones del desempeño de los trabajadores.

- Paternalismo
- Mala organización de las tareas, provocando falta de tiempo a la hora de la realización de las evaluaciones.
- Falta de conocimiento de las funciones específicas de cada cargo.

2 Insuficiencia en la identificación de las necesidades de capacitación de cada trabajador, considerando para ello los cambios tecnológicos, brechas entre las exigencias del

cargo y las competencias de cada trabajador y la actualización en la legislación vigente.

- Se realizan la determinación de las necesidades de capacitación de cada trabajador, pero estas son superficiales.
- No se encuentran bien determinadas las competencias laborales de los cargos.

3 Falta de motivación de personal hacia la superación personal y profesional.

- Falta de rigor y profundidad en el análisis del proceso evaluativo provocando desmotivación en los trabajadores pues no han sido correctamente identificadas las brechas de cada uno.
- Existe incongruencia entre las necesidades de superación personal y las identificadas por la empresa.
- Falta de reconocimiento del trabajo realizado.

4 Insuficiente aprovechamiento en el uso de la tecnología en la auto preparación.

- No todos los trabajadores tienen acceso a internet
- Falta de capacitación en el empleo de las TIC.

5 Pendiente la certificación del CCNAC por el IACC, aspecto que permite autonomía y disminuye gastos a la empresa.

- A pesar de cumplir con los requisitos establecidos por el MINED, no se cumple con los requerimientos establecidos por el IACC, como centro de capacitación.

6 No existe cobertura de instructores en determinadas especialidades operacionales para garantizar la cobertura docente.

- Existencia de pocos instructores certificados en el centro en especialidades técnicas y administrativas.

7 Insuficientes recursos de oficina para trabajar.

- Falta de gestión para la realización de contratos con proveedores de materiales de oficina.
- El personal contratado no cumple con las capacidades necesarias para asumir la actividad.
- Falta de seguimiento y control en la actividad de compra.

8 Fuerza de trabajo especializada envejecida.

- Trabajadores en edad de jubilación que no cuentan con una reserva preparada para asumir la actividad.
- 9 No existe un programa de atención al hombre en la empresa.
- No están debidamente documentado las acciones que se deben llevar a cabo como parte de un programa de atención al hombre.
- 10 Sistema informático (eTES) que no cumple con todos los requerimientos que se demandan.
- Errores sistemáticos no atendidos por la entidad que suministra el software.
  - Limitaciones por ser el sistema asignado por la CACSA.
  - Existen incongruencias técnicas con los nuevos cambios de la legislación vigente.
  - No se encuentra certificado el subsistema de nóminas del eTes.

#### 4. Discusión

Con todo el análisis realizado se concluye que se ve en peligro el cumplimiento de los estándares de excelencia establecidos por CANSO, la empresa se encuentra en el nivel A - Informal dentro de los niveles de madurez establecidos, donde los requisitos no han sido acordados, no se realizan de forma rutinaria o dependen de la persona asignada a la tarea.

Se evidencian elementos que ubican al proceso en el nivel A Informal de madurez establecido por CANSO en los estándares de excelencia.

Se deben establecer los requisitos necesarios por cada uno de los elementos del estándar de excelencia establecidos por CANSO.

Se propone como problema a investigar: ¿Cómo contribuir que la ECNA cumpla con los estándares de excelencia internacionales en el desarrollo del capital humano para la seguridad del servicio de navegación aérea?

#### Referencias bibliográficas

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado den competencias*. Ediciones Granica, ISBN 950-641-123-9.

- Barbosa Lozano, R. A. (2020). *Desarrollo del talento humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional*. (Tesis de grado). Fundación Universidad de América, Bogotá D.C.
- CANSO Members contributions. (2019). *CANSO Standard of excellence in Human Performance Management*. Canso.
- Chaca-LLontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., del Rocio Chavarry-Ysla, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Revista de investigación*. 14.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento humano*. 3ra edición Mcgraw Hill /Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. 9na edición Mcgraw Hill /Interamericana Editores S.A.
- Cuesta Santos, A. (2010). *3ra edición Tecnología de gestión de recursos humanos*. Editorial Academia.
- Cuesta Santos, A. (2017). *2da edición Gestión del talento Humano y del conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Decreto 53/2021 De la organización del sistema salarial en el sistema empresarial cubano GOC-2021-847-EX80
- Dessler, G. (2015). *Administración de recursos humanos*. 14 edición Pearson Educación.
- Dumitru Sopirla, D. C. (2012-2013). *Plan estratégico de gestión de Recursos Humanos* (Parte 1 Tesis de master) Universidad de Almería.
- Espinosa González, L. (2009) Diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección prodal". *Ingeniería Industrial*, XXX (2), 1-6.
- Flores Galaviz, J. L., Chavarría López, L. R. (2016). La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México. Red internacional de investigadores en competitividad. Memoria del X Congreso.
- IACC, Regulaciones aeronáuticas cubanas. (2018). RAC 19 Gestión de la Seguridad Operacional.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestión 2000.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política.
- ONN, NC 3001: 2007 Sistema de gestión integrada de capital humano-Requisitos.
- Pardo Enciso, C. E., Díaz Villamizar, O. L. (2014). Desarrollo del talento Humano como actor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma Negocios*, 39-48.

Pérez Hernández. R. J. (2017). *Capital Humano. La integración de su sistema con enfoque por competencias*. Editorial Academia.

Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de grado). Universidad de Medellín.

Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruiz, G., Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30 (6), 167-175.

Ramírez, R.I., Villalobos J.V., Herrera B.A. (2018). Proceso de talento humano en la gestión estratégica. *Revista Opción*, 34(18), 2076-2101.

Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.

### Distribución

Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) 4.0 Internacional.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

### Contribución de los Autores

Autor	Contribución
Nirka Rodríguez Carrabeo	Introducción y metodología, resultados y conclusiones
Daniel Alfonso Robaina	Introducción y metodología, resultados y conclusiones