



**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES
(CICE 2019)**

**IX TALLER INTERNACIONAL DE HOTELERÍA Y TURISMO
(HOTELTUR 2019)**

Título

**Proceso de innovación en la empresa turística hotelera: aplicación en el
Hotel Los Caneyes**

Title

***Process of innovation in the hotel tourism company: application at the
Hotel Los Caneyes***

**Diana Maggy López Mesa¹, Berta Leidy González Valdés², Carlos Cristóbal
Martínez Martínez³**

1- Empresa Hotel Los Caneyes, Grupo Cubanacan, Cuba. E-mail:
calidad@caneyes.vcl.tur.cu

2 -Empresa Hotel Los Caneyes, grupo Cubanacán, Cuba. E-mail:
especialistagd@caneyes.vcl.tur.cu

3- Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. E-mail:
crislobalc@uclv.edu.cu

Resumen

Resumen: En la actualidad las empresas turísticas hoteleras se encuentran en un entorno en permanente cambio, altamente competitivo y dinámico. En estas condiciones, la problemática que se presenta se resume en la necesidad de desarrollar nuevas formas de gestión que permitan el logro de ventajas competitivas, así como el descubrimiento de nuevos mercados, trayendo consigo la mejora del grado de satisfacción de los clientes. Para darle solución a la misma, el presente trabajo tiene como objetivo proponer las bases organizativas para el desarrollo del proceso de innovación, y su aplicación práctica en el Hotel Los Caneyes perteneciente al Grupo Cubanacán. Dentro de los resultados principales alcanzados se encuentra la identificación de los elementos más importantes que determinan el éxito del proceso de innovación en todas las áreas del hotel objeto de estudio, para el logro de mejores posiciones competitivas. Se emplean métodos y técnicas como: entrevistas, encuestas,



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



consulta a expertos, análisis, síntesis, inductivo-deductivo, análisis documental, observación directa.

Abstract: Currently hotel tourism companies are in a constantly changing environment, highly competitive and dynamic. In these conditions, the problem presented is summarized in the need to develop new forms of management that allow the achievement of competitive advantages, as well as the discovery of new markets, bringing with it the improvement of the degree of customer satisfaction. To give solution to it, the present work aims to propose the organizational bases for the development of the innovation process, and its practical application in the Los Caneyes Hotel belonging to the Cubanacán Group. Among the main results achieved is the identification of the most important elements that determine the success of the innovation process in all areas of the hotel under study, in order to achieve better competitive positions. Methods and techniques are used such as: interviews, surveys, expert consultation, analysis, synthesis, inductive-deductive, documentary analysis, direct observation.

Palabras Clave: Innovación; hoteles, turismo.

Keywords: Innovation; hotels; tourism.

1. Introducción

En un escenario cada vez más competitivo, los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías dejan cada vez menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello se deben valorar los beneficios que supone el contar con una estrategia comercial que permita una gestión hotelera eficiente, la cual propicia la coordinación de equipos, recursos y materiales en función de la satisfacción del cliente a la vez que genera beneficios económicos que se revierten socialmente. La innovación, al ser analizada como un proceso de producción y explotación de conocimiento científico, representa la base de la actividad económica y de competitividad de las empresas. Este cambio requiere un alto grado de imaginación y creatividad y presupone una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de gestión, creándose una nueva capacidad; por lo que no debe dejarse a las fuerzas del destino, sino que debe ser organizado y dirigido.

Estudios recientes han demostrado que la innovación no concierne únicamente al subsistema técnico (innovación tecnológica), sino también al subsistema organizativo



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



(innovación organizativa), la cual constituye fuente de ventajas competitivas más sólidas y sostenibles. Es por ello que, el análisis de las bases organizativas para el desarrollo exitoso del proceso de innovación debe implicar a cada una de las áreas.

Para realizar el proceso de innovación en la empresa turística hotelera es necesario revisar algunos aspectos que constituyen la base para que dicho proceso pueda ser desarrollado correctamente y, de esta forma, precisar las condiciones para el logro de mejores posiciones competitivas. Las bases organizativas necesarias para el desarrollo de la innovación en las empresas turísticas hoteleras, a saber:

- I. La cultura organizacional.
- II. La organización y la dirección.
- III. Las capacidades específicas de gestión tecnológica.
- IV. Los recursos humanos y financieros.

I. CULTURA ORGANIZACIONAL

Considerando la cultura organizacional como un conjunto de valores, mitos y normas de convivencia que caracterizan la personalidad, la identidad y la actitud de una empresa (Davis, 1985), se puede plantear que para el logro de innovaciones exitosas, es imprescindible, entre otras cosas, crear en las personas un espíritu favorable al cambio y al mejoramiento continuo e incentivar una actitud de identificación con los objetivos de la organización, es decir, las empresas turísticas deben intentar la integración en su sistema de valores del aspecto innovador que se apoye en el talento creativo de las personas, para configurar así lo que se ha dado en llamar cultura innovadora.

Según AECA (1994), la cultura innovadora es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en la empresa, propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. Para que una cultura innovadora sea realidad, deberán darse condiciones muy concretas que se recogen en cuatro grandes clases de actitudes:

- La dirección de la empresa asume riesgos.
- Participación solicitada a todos los miembros de la empresa.
- Se incentiva la creatividad.
- Se comparte la responsabilidad.

II. ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN



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



La innovación nace, con frecuencia, sobre los ejes de comunicación existentes entre las funciones y el conjunto de miembros que componen la empresa (Mintzberg, 1984). Para que se obtengan buenos resultados en dicho proceso, es necesario que las estructuras organizativas de dirección estén muy poco jerarquizadas y desaparezcan las barreras funcionales que tradicionalmente han prevalecido en las empresas donde predominan las relaciones de tipo vertical entre múltiples estratos jerárquicos. Actualmente, independientemente de sus tamaños y basado en los modelos japoneses, las empresas intentan aplanar o agilizar sus estructuras, con el fin de acelerar la toma de decisiones, favorecer las relaciones interfuncionales y estimular la participación directa y constante de todas las funciones colaterales a la actividad de I&D. Además, en este tipo de estructuras organizativas de dirección se favorece el flujo de información entre la base y la alta dirección, acelerando de esta forma el control y detectando casi inmediatamente los problemas que surjan ya sea de servicios o de calidad.

Otro aspecto importante que debe ser analizado es referente a la organización interna del proceso de gestión tecnológica, es decir, determinar el conjunto de funciones que sobre este tema deben desarrollarse en la empresa. Según Morín (1985), para llevar a cabo una acertada gestión de la tecnología es necesario desarrollar las funciones siguientes:

- **Optimizar** la utilización de los recursos tecnológicos disponibles, buscando la solución más adecuada y la combinación de factores más favorables.
- **Enriquecer** el patrimonio de la empresa vía inversión en tecnología propia (I&D, formación,.....), ajena (adquisición de tecnología) o mixta (mejora de la tecnología ajena).
- **Salvaguardar y proteger** el patrimonio tecnológico de la empresa, patentando las innovaciones propias y/o actualizando constantemente los conocimientos, de forma que los competidores encuentren mayores dificultades a la hora de querer imitar a la empresa.
- **Inventariar** los recursos tecnológicos de la empresa, incluidas las sugerencias propuestas por la plantilla, con el fin de conocer en cada momento el potencial innovador de la empresa.
- **Evaluar** la competitividad de los productos y servicios de la empresa, las necesidades de los clientes, las tecnologías del oficio desarrollado por la empresa y



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



las posibilidades de aprovisionamiento de los proveedores. Esta tarea permite identificar y delimitar los campos tecnológicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

- **Vigilar** el comportamiento innovador de los competidores directos e indirectos procedentes de otras industrias o áreas geográficas, explorar las diversas fuentes de información (libros, bases de datos, patentes,...), analizar los productos de la competencia (tecnología incorporada) y **asistir a ferias y congresos**.

Es necesario, una vez conocida estas funciones, decidir quién va a desarrollarlas y cómo se van a organizar dichas personas. A la hora de concretar qué modelos se ajustan mejor al desarrollo de estas funciones, la respuesta no es única; la solución está en función de una serie de indicadores que son: *el tamaño de la empresa turística, los objetivos estratégicos, la madurez de la tecnología, la dinámica del sector turístico, la naturaleza de la investigación, la cultura del personal y el nivel de competitividad de la empresa*.

Con el conocimiento de estos aspectos se estará en condiciones de crear un departamento de gestión tecnológica o realizar un enriquecimiento de los actuales puestos de trabajo. Además, se podrá determinar la estructura idónea para los equipos de proyectos de investigación (en caso que se haya decidido crear estos equipos).

Otros aspectos importantes dentro de la organización interna de la empresa, lo constituye la aplicación de técnicas de dirección y gestión, así como los vínculos con las restantes áreas de la empresa y con las estructuras informales de investigación, lo que permite el enriquecimiento del proceso innovador.

Para que una empresa turística sea innovadora debe trabajar con un enfoque estratégico, considerando a la tecnología como una variable estratégica. Por lo tanto, la empresa debe valorar y considerar sus posibles opciones tecnológicas, dentro de sus negocios actuales y futuros, con el fin de determinar cómo puede usarse la tecnología para crear una ventaja competitiva. Es decir, debe elaborarse la estrategia tecnológica de la empresa, la cual debe ser coherente y obtenerse a través de un proceso iterativo con la estrategia corporativa (Steele, 1989; Matthews, 1990).

III. CAPACIDADES ESPECÍFICAS DE LA GESTIÓN TECNOLÓGICA

Varios son los autores que han brindado su definición sobre gestión tecnológica, pero todos han coincidido, de una forma u otra, en el hecho de que la gestión tecnológica no es más que la gerencia de los procesos de innovación tecnológica. Su objetivo



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



fundamental está en el desarrollo de capacidades para la adquisición y generación continua de conocimientos dentro de la empresa, entre las que se encuentran (Parisca, 1991):

- Capacidad de adquisición de datos.
- Capacidad de procesamiento y análisis de los datos adquiridos.
- Capacidad de difusión interna del conocimiento.
- Capacidad de conservación del conocimiento adquirido.

II. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS

El recurso más importante para hacer la innovación es el humano. Según Drucker (1993): “Ningún país ha alcanzado el desarrollo sin una inversión significativa en capital humano y en conocimientos”. Esta afirmación es clara y evidente si partimos del hecho de que la innovación es un proceso de personas, que depende mucho de la creatividad y de la libertad personal de cada una de éstas. Por ello, la gestión de los recursos humanos en el seno de las empresas debe tener una definida orientación hacia el logro de los objetivos estratégicos de la misma, debiéndose desarrollar para ello cada una de las funciones que le son inherentes, ellas son: *selección, formación y desarrollo (F&D), evaluación del desempeño y motivación.*

En pocas palabras se puede decir que estas funciones son las encargadas de asegurarle a la empresa el potencial científico necesario para llevar a cabo su proceso innovador, así como de mantener altos niveles de incentivo a la creatividad y de desempeño de los trabajadores.

Por otra parte, el éxito del proceso de innovación depende de la disponibilidad de recursos financieros y de la capacidad industrial y comercial de la empresa (Angulo, 1991). La experiencia demuestra que esta afirmación muchas veces se olvida a la hora de iniciar el proceso de innovación. Sucede que las dificultades para lograr el apoyo inicial a la idea y obtener los recursos para desarrollarla, hacen olvidar que posteriormente, la financiación puede constituir el factor limitante del proceso, lo que conduce a menudo al retraso, paralización o abandono de un buen negocio potencial, cuando llega el momento de su industrialización y comercialización.

Teniendo en consideración lo anterior, para asegurar el financiamiento, la empresa debe desarrollar una buena gestión empresarial, plasmada en los índices de rentabilidad, liquidez, grado de endeudamiento y la velocidad de rotación del capital. El diagnóstico



de la situación financiera constituye el punto de partida para la formulación de políticas, estrategias, planes y programas de redistribución del capital generado, actividad que implica a todos los procesos que se ejecutan en la empresa. Además, debe existir un sistema contable que facilite el control de los gastos de I&D, así como la imputación de los ingresos individualizadamente para cada uno de los proyectos que se desarrollen.

2. Metodología

El procedimiento seleccionado para el diseño de los procesos de I+D en la UEB Los Caneyes es el propuesto por (López, 2012), el mismo cuenta con 6 etapas y 13 pasos. El procedimiento se considera válido pues cumple con lo planteado por (Herrera, 2004, Aragón, 2005, Muñoz, 2009), en relación con los requisitos a tener en cuenta para diseñar un procedimiento, estos son:

- Rigurosidad en el diseño.
- Sistema de información pertinente y actualizada.
- Satisfacción del cliente.
- Formación y Superación.
- Análisis y desarrollo de mercado.
- Calidad en la gestión.
- Seguimiento y Control (Mejora continua)

Además reúne una serie de características de calidad, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, flexibilidad, pertinencia, participativo, retributivo, permanente y universal. Este procedimiento se sustenta en las metodologías propuestas por (Brache, 1995; Domínguez, 1998; VIALOG Group Communications (SF), 2001; Lemus Viera; H & Hernández Lugo; A, 2001; Herrera Campos; J V, 2004; Díaz, O & Sosa, Liuva M., 2006), el mismo incorpora etapas y pasos que posibilitan identificar e implementar la gestión de procesos frente a cambios realizados en la concepción de procesos de la organización. El Procedimiento consta de las siguientes etapas y pasos:

Etapas 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio

Paso 1. Formación del equipo para la realización del diagnóstico

Paso 2. Establecer compromiso de la dirección

Paso 3. Caracterización

Etapas 2: Diagnóstico para determinar la aplicación de la gestión por procesos



Paso 4. Cumplimiento del enfoque a procesos de la organización

Etapas 3. Reorganización de los procesos en función de las características de la organización

Paso 5. Establecer correspondencia entre la política, los objetivos de calidad y los procesos que conforman la organización

Pasos 6, 7 y 8. Listado de los procesos de la entidad, descomposición en subprocesos, actividades, tareas y clasificación de los procesos

Paso 9. Mapa de procesos

Etapas 4. Identificación y selección de los procesos a estudiar

- Identificación de los clientes y sus necesidades
- Diseño del proceso
- Diseño del control

Paso 10. Análisis de la criticidad

Definición de los riesgos del proceso

Paso 11. Documentación del proceso

Etapas 5: Implementar acciones de mejora

De etapas anteriores y fundamentalmente del diagnóstico se pueden identificar un grupo de situaciones problemáticas; estas pueden tener una solución de carácter estratégico u operativo, estas situaciones o dificultades se deben emplear para detectar las mejoras potenciales.

Pasos 12 y 13. Selección, aprobación de propuestas de mejora y plan de implementación para la mejora continua de los procesos

Etapas 6: Implementación de propuestas de mejoras

3. Resultados y discusión

Entre las entidades que conforman el Grupo Cubanacan se encuentra la UEB "Hotel Los Caneyes" integrada por los hoteles Horizontes La Granjita, Horizontes Los Caneyes, Cubanacan América y Hotel E Central; la misma tiene como misión: brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación al turismo nacional e internacional, en el que se garanticen la promoción, la calidad, la profesionalidad y el buen gusto de la diversidad del producto turístico, integrando atractivos culturales, históricos y de naturaleza en los cuatro establecimientos, dirigidos esencialmente a la modalidad de circuitos, eventos y convenciones.



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



El diagnóstico constituye un eslabón importante en el proceso de mejora y tiene como objetivo proveer la información necesaria para la formulación de los procesos de una organización. Para determinar la situación actual de la gestión por proceso se analizan los requisitos propuestos por (Fernández López, 2012), los cuales están en correspondencia con las directrices para la autoevaluación de la (NC ISO 9004, 2015). Como resultado se identifica como uno de los requisitos más bajos, el relacionado con la comunicación de los objetivos de los procesos, fundamentalmente porque se evidencia en los trabajadores una falta de concepción de sistema.

La gestión de I+D para el desarrollo del turismo en el contexto actual asume una importancia relevante y es por ello que desde el punto de vista estratégico, el proceso de I+D continua siendo un área de resultado clave capaz de dar soluciones a los principales problemas y retos del Mintur. Pero en el contexto actual de la UEB se evidencia la ausencia de una concepción de macroproceso que posibilite dar cumplimiento a las políticas de ciencia e innovación que establece el Grupo Cubanacan y el Mintur para esta actividad, por lo que se selecciona este proceso como objeto de estudio de la investigación.

El diseño del proceso traduce las entradas en resultados, el diagrama de flujo es una herramienta eficaz para el análisis de procesos pues permite describir con facilidad y precisión un proceso completo brindando una idea general del funcionamiento del mismo. El anexo 1 describe el proceso de I+D en la UEB, el mismo incluye desde las proyecciones de acciones de I+D hasta el seguimiento y control de las soluciones aportadas.

Para que el proceso se realice según los requisitos establecidos, se deben precisar las demandas del sector turístico en materia de investigación y desarrollo (banco de problemas de la entidad), sin obviar un proceso transversal asociado a la vigilancia tecnológica, el cual posibilita monitorear determinados resultados y tendencias asociadas al sector. Si la investigación se corresponde con el banco de problemas identificados por la organización se diseña un nuevo proyecto o actualiza el alcance de uno ya existente y posteriormente se ejecuta, de no existir dicha correspondencia se analiza si la investigación es pertinente para ser desarrollada, y de no ocurrir así se argumenta o desestima el proyecto. Durante la fase de ejecución se debe cumplir con el cronograma aprobado y conciliado, lo cual permitirá realizar el seguimiento y



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



control de los resultados parciales. Luego se entregan los resultados y se emite un informe final (preforum y fórum de ciencia y técnica), para posteriormente evaluar los resultados aportados y por último dar seguimiento y control a los proyectos de generalización.

Para documentar el proceso como medio para asegurar que su sistema de gestión de calidad se entienda de forma adecuada y su realización se lleve a cabo de forma efectiva, se realiza la ficha técnica que recoge todos los elementos que definen al proceso, junto con cualquier otra información relevante del mismo, enmarcando claramente su alcance, los agentes implicados, las actividades a realizar, etc. (anexo 2).

Las etapas 5 y 6 del procedimiento no se aplican a los efectos de esta investigación, pues primeramente es necesario la aprobación del diseño de este proceso en el consejo de dirección y su implementación para posteriormente valorar la efectividad de las acciones de mejora.

4. Conclusiones

- El proceso de I+D es un proceso clave, donde los principales resultados se centran en los aportes e impactos al sector y su capacidad para dar respuesta al sistema de clientes y partes interesadas.
- El proceso de I+D en la UEB Hotel Los Caneyes es un proceso estratégico capaz de dar solución a los principales problemas y retos de la organización y del sector.
- El diseño del proceso de I+D posibilita la gestión del mismo considerando los cambios aprobados como parte de la política de Ciencia e Innovación aprobada para el Grupo Cubanacan y el Mintur.

5. Referencias bibliográficas

9004, N. I. 2009. Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. La Habana, Cuba: Oficina Nacional de Normalización.

AECA 1994.

BRACHE, G. A. R. A. P. 1995. "Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart", San Francisco, California, Jossey-Bass Publishers.



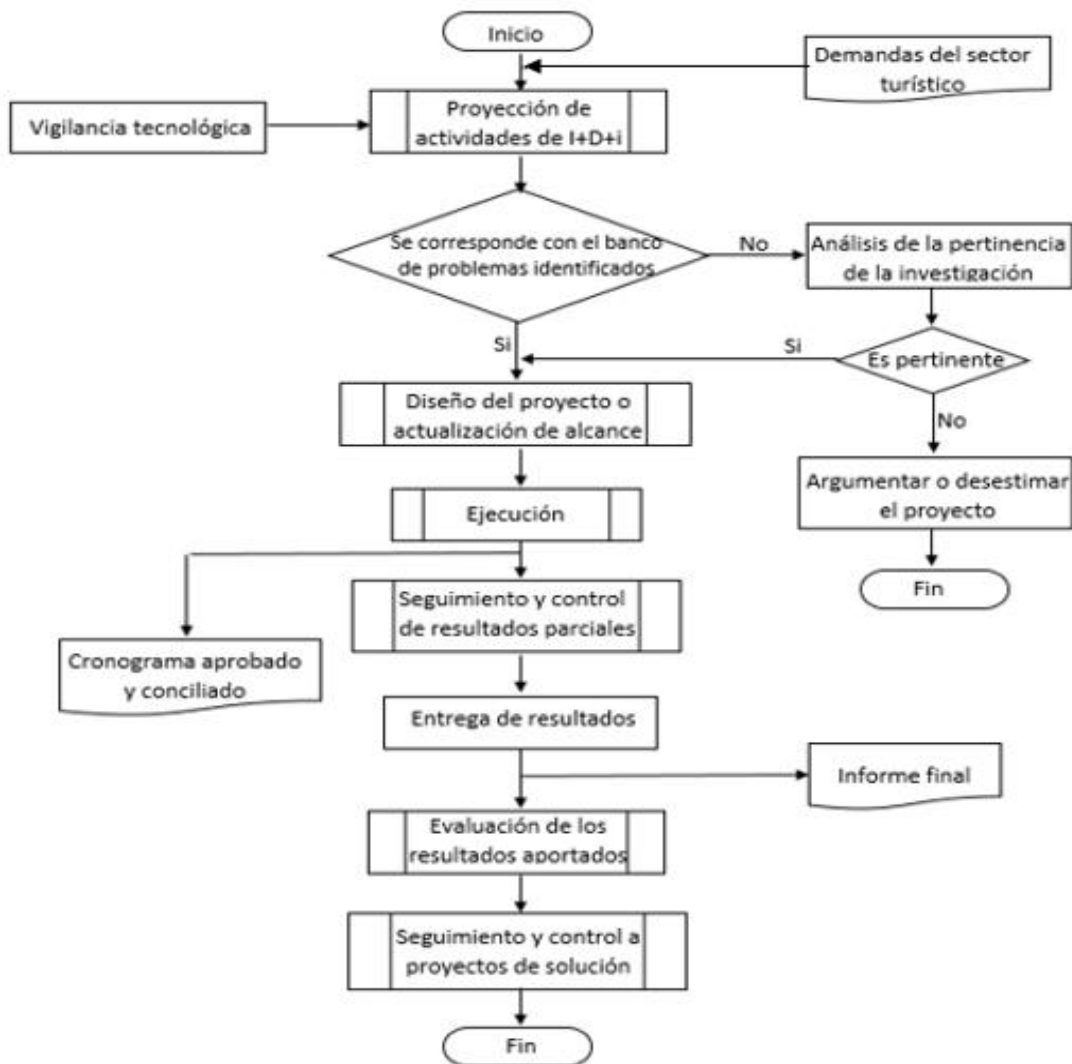
**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- CAMPOS, J. V. H. 2004. Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2. . Available: <http://www.jcyl.es/dgmodernizacion>. [Accessed 24 de enero de 2016].
- DAVIS 1985.
- DOMÍNGUEZ, G. 1998. Indicadores de Gestión. Las tarjetas de resultados de eficiencia, eficacia y efectividad, Colombia: Biblioteca Jurídica Diké.
- DRUCKER, P. 2002. Managing in the Next Society
- GONZÁLEZ, N. A. 2005. Organización en procesos.
- LÓPEZ, A. F. 2012. Procedimiento para el rediseño de los procesos en la empresa Hotel "Los Caneyes": Proceso de Alojamiento. Tesis de Diploma, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- LUGO, H. L. V. Y. A. H. 2001. Enfoque por Proceso. Confección y aplicación de un procedimiento en la Industria del Ocio: Hotel Horizontes Caribbean, Habana Vieja. Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana.
- MINTZBERG, H. 1989. Diseño de organizaciones eficientes. In: YANINA, E. G. (ed.). Argentina.
- O. DÍAZ GONZÁLEZ, S. M., LIUVA. M. 2006. Metodología para el estudio de los procesos.
- VALDÉS, R. A. M. 2009. Procedimiento para la gestión del proceso de restauración en pequeños hoteles de tránsito, categoría tres estrellas. Tesis en opción al Título Académico de Master en Gestión Turística, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
- VIALOG GROUP COMMUNICATIONS (SF), C. D. A. D. L. E. D. A. E. D. H. Y. T. 2001.



Anexo 1: Flujo de proceso I+D en la UEB Hotel Los Caneyes






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



Anexo 2: Ficha técnica del proceso de I+D en la UEB Hotel Los Caneyes.

 MINTUR MINISTERIO DE TURISMO, CUBA		Proceso: I+D	Código: Por definir		
		Clasificación: Proceso estratégico	Revisión: 0		
Aprobado por: Director General					
Responsable del proceso: Especialista de Calidad					
Objetivo y alcance: Contribuir a la solución de los problemas y retos del sistema de turismo, con una posición más dinámica y comprometida, en función de alcanzar los objetivos estratégicos del sector.					
Revisión de documentos normativos del proceso: Manual de funcionamiento Manual de normativas de los CCT ISO 9001: 2015: Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos					
Descripción del proceso (puede ser literal o en diagrama): Anexo 1					
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:50%; vertical-align: top;"> Riesgos del proceso: <ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplir con la condicionante de ciencia pertinente 2. Que no se conciban los recursos necesarios para la ejecución 3. Incumplimiento del cronograma 4. Que los resultados aportados no impacten como solución al problema tratado </td> <td style="width:50%; vertical-align: top;"> Objetivos de control: <ol style="list-style-type: none"> 1. Que cumpla con el banco de problemas del territorio 2. Que se conciba con los recursos necesarios para su ejecución según lo solicitado 3. Resultados previstos en el tiempo planificado 4. Implementación de los resultados aportados 5. Estado de cumplimiento de las soluciones propuestas </td> </tr> </table>				Riesgos del proceso: <ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplir con la condicionante de ciencia pertinente 2. Que no se conciban los recursos necesarios para la ejecución 3. Incumplimiento del cronograma 4. Que los resultados aportados no impacten como solución al problema tratado 	Objetivos de control: <ol style="list-style-type: none"> 1. Que cumpla con el banco de problemas del territorio 2. Que se conciba con los recursos necesarios para su ejecución según lo solicitado 3. Resultados previstos en el tiempo planificado 4. Implementación de los resultados aportados 5. Estado de cumplimiento de las soluciones propuestas
Riesgos del proceso: <ol style="list-style-type: none"> 1. Incumplir con la condicionante de ciencia pertinente 2. Que no se conciban los recursos necesarios para la ejecución 3. Incumplimiento del cronograma 4. Que los resultados aportados no impacten como solución al problema tratado 	Objetivos de control: <ol style="list-style-type: none"> 1. Que cumpla con el banco de problemas del territorio 2. Que se conciba con los recursos necesarios para su ejecución según lo solicitado 3. Resultados previstos en el tiempo planificado 4. Implementación de los resultados aportados 5. Estado de cumplimiento de las soluciones propuestas 				



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



	5. No implementación de resultados	
	Indicadores: Aún por definir	
	Registros: <ul style="list-style-type: none">• Proyectos• Planes de generalización• Banco de problemas• Solicitud de clientes/actas de conformidad con los resultados• Plan de aportes e impactos al sector	
	Recursos <ul style="list-style-type: none">• Materiales: están definidos en cada proyecto• Humanos: personal de la organización	

Fuente: Elaboración propia.