

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA



UNIVERSIDAD
POLITÉCNICA
DE VALENCIA



DCADHA

DPTO. DE COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL
DOCUMENTACIÓN E HISTORIA DEL ARTE

PROYECTO FINAL DE MASTER ***Master Oficial Interuniversitario en Gestión Cultural***

TITULO:

Análisis de competencias transversales en entidades
museísticas.

Dirigido por: Vicent Giménez Chornet.

Presentado por: Zara Marcela Argüello Arciniegas.

CURSO 2014/2015

ÍNDICE GENERAL

	PÁG.
CAPÍTULO I INTRODUCTORIO	1
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	2
3. METODOLOGÍA	5
CAPÍTULO II ESTADO DE LA CUESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA MUSEOS	8
1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA	8
2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES	8
3. ORGANIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES...	9
3.1. COMPETENCIAS INSTRUMENTALES	11
3.1.1. Las competencias cognitivas.	11
3.1.2. Las competencias metodológicas.	20
3.1.3. Las competencias tecnológicas.	25
3.1.4. Las competencias lingüísticas.	27
3.2. COMPETENCIAS INTERPERSONALES	30
3.2.1. Las competencias individuales.	30
3.2.2. Las competencias sociales.	34
3.3. COMPETENCIAS SISTÉMICAS	37
3.3.1. La organización.	38
3.3.2. La capacidad emprendedora.	41

3.3.3. El liderazgo.	44
4. COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN CULTURAL	46
CAPÍTULO III LOS MUSEOS	51
1. DEFINICIÓN DE MUSEO	51
2. MUSEU VALENCIÀ D'ETNOLOGIA	52
3. MUSEU VALENCIÀ DE LA IL·LUSTRACIÓ I LA MODERNITAT ..	57
CAPÍTULO IV MÉTODO DE VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
1. ¿QUÉ SE VA A VALORAR?	61
2. ¿CÓMO SE VAN A VALORAR LAS COMPETENCIAS?	62
2.1. PENSAMIENTO ANALÍTICO	62
2.2. GESTIÓN DE TIEMPO	64
2.3. ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	64
2.4. USO DE LAS TIC	66
2.5. UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS	67
2.6. COMUNICACIÓN VERBAL	68
2.7. COMUNICACIÓN ESCRITA	69
2.8. MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO	70
2.9. TRABAJO EN EQUIPO	71
2.10. GESTIÓN DE PROYECTOS	72
3. LA ENCUESTA	73

3.1.	DATOS PERSONALES	74
3.2.	PENSAMIENTO ANALÍTICO	75
3.3.	GESTIÓN DE TIEMPO	75
3.4.	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	75
3.5.	USO DE LAS TIC	76
3.6.	UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS	76
3.7.	COMUNICACIÓN VERBAL	77
3.8.	COMUNICACIÓN ESCRITA	77
3.9.	MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO	77
3.10.	TRABAJO EN EQUIPO	77
3.11.	GESTIÓN DE PROYECTOS	78
4.	ANÁLISIS DE DATOS DE LA ENCUESTA	78
4.1.	DATOS PERSONALES	79
4.1.1.	Nombre.	79
4.1.2.	Entidad Museística en la cual trabaja.	79
4.1.3.	¿Cuántos años lleva trabajando en la Gestión Cultural?	80
4.2.	PENSAMIENTO ANALÍTICO	81
4.2.1.	¿Ha realizado publicaciones de carácter científico?	81
4.2.2.	¿En dónde y/o para qué entidades ha publicado?	81
4.3.	GESTIÓN DE TIEMPO	82
4.3.1.	¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?.....	82

4.4.	ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE	83
4.4.1.	¿Qué estudios reglados ha cursado?	83
4.4.2.	¿Se encuentra realizando alguna de las siguientes actividades?	84
4.4.3.	¿Cómo considera la necesidad de ampliar su propia formación constantemente?	84
4.5.	USO DE LAS TIC	85
4.5.1.	¿Qué paquete informático maneja?	85
4.5.2.	¿De cuál de las siguientes redes sociales es usuario?	86
4.6.	UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS	87
4.6.1.	¿De cuál de las siguientes bases de datos es usted usuario?	87
4.6.2.	¿Es usted administrador de alguna base de datos?	87
4.6.3.	¿Qué base de datos administra?	88
4.7.	COMUNICACIÓN VERBAL	88
4.7.1.	Indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes actividades.	88
4.8.	COMUNICACIÓN ESCRITA	89
4.8.1.	¿Ha realizado publicaciones de carácter periodístico?	89
4.8.2.	Seleccione la respuesta apropiada para cada afirmación.	90
4.9.	MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO	91

4.9.1. Señale en qué idioma(s) puede comunicarse como "usuario independiente".	91
4.10. TRABAJO EN EQUIPO	92
4.10.1. ¿Ha trabajado por iniciativa propia, en proyectos puntuales, de forma conjunta con más de 2 personas?	92
4.10.2. ¿Actualmente y por iniciativa propia, hace parte de algún proyecto puntual que desarrolle de forma conjunta con más de 2 personas?	93
4.11. GESTIÓN DE PROYECTOS	94
4.11.1. ¿Ha tenido proyectos a su cargo para gestionar?	94
4.11.2. ¿Cuántos?	94
4.11.3. ¿Actualmente se encuentra gestionando algún proyecto?	95
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

	PÁG.
TABLA 1. Cuadro de competencias genéricas.	10
TABLA 2. Cuadro de universidades y titulaciones.	46
TABLA 3. Comparativa de competencias genéricas.	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	PÁG.
ILUSTRACIÓN 1. Plano de la planta baja.	53
ILUSTRACIÓN 2. Interior de la Sala Alfons el Magnànim.	53
ILUSTRACIÓN 3. Plano de la primera planta.	54
ILUSTRACIÓN 4. Plano de la segunda planta.	54
ILUSTRACIÓN 5. Organigrama del Museu Valencià d'Etnologia.	55
ILUSTRACIÓN 6. Plano del MuVIM.	57
ILUSTRACIÓN 7. Organigrama del MuVIM.	59
ILUSTRACIÓN 8. Entidad Museística en la cual trabaja.	80
ILUSTRACIÓN 9. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Gestión Cultural?	80
ILUSTRACIÓN 10. ¿Ha realizado publicaciones de carácter científico?	81
ILUSTRACIÓN 11. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?	83
ILUSTRACIÓN 12. ¿Qué estudios reglados ha cursado?	83
ILUSTRACIÓN 13. ¿Se encuentra realizando alguna de las siguientes actividades?	84
ILUSTRACIÓN 14. ¿Cómo considera la necesidad de ampliar su propia formación constantemente?	85
ILUSTRACIÓN 15. ¿Qué paquete informático maneja?	85
ILUSTRACIÓN 16. ¿De cuál de las siguientes redes sociales es usuario?	86
ILUSTRACIÓN 17. ¿De cuál de las siguientes bases de datos es usted usuario?	87
ILUSTRACIÓN 18. ¿Es usted administrador de alguna base de datos?	88

ILUSTRACIÓN 19. Indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes actividades.	89
ILUSTRACIÓN 20. ¿Ha realizado publicaciones de carácter periodístico?	90
ILUSTRACIÓN 21. Seleccione la respuesta apropiada para cada afirmación.	90
ILUSTRACIÓN 22. Señale en qué idioma(s) puede comunicarse como "usuario independiente".	91
ILUSTRACIÓN 23. ¿Ha trabajado por iniciativa propia, en proyectos puntuales, de forma conjunta con más de 2 personas?	92
ILUSTRACIÓN 24. ¿Actualmente y por iniciativa propia, hace parte de algún proyecto puntual que desarrolle de forma conjunta con más de 2 personas?	93
ILUSTRACIÓN 25. ¿Ha tenido proyectos a su cargo para gestionar?	94
ILUSTRACIÓN 26. ¿Actualmente se encuentra gestionando algún proyecto?	95

ÍNDICE DE ANEXOS

	PÁG.
Anexo1. GUÍAS DE CURRÍCULO PARA DESARROLLO PROFESIONAL EN MUSEOS ICOM	108
Anexo 2. ENCUESTA	125

CAPÍTULO I.

INTRODUCTORIO

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación surge por el interés de la investigadora respecto a un tema, nuevo para ella, el cual le llamó la atención durante el primer año de estudios del Master Interuniversitario en Gestión Cultural. A pesar de haber realizado sus estudios superiores en España no había tenido la oportunidad de trabajar con el tema de las competencias transversales ni de la evaluación por competencias.

Después de: consultar, valorar y aprender sobre el mismo, de qué se trataba el tema, se consideró muy interesante la temática de las competencias transversales. Cada vez más, en esta sociedad globalizada, donde la tecnología avanza día a día a pasos agigantados, está más clara la necesidad de ser integral, autosuficiente, holístico. Una persona que aprovecha al máximo los recursos y el saber para poder abrirse caminos, no sólo por medio del conocimiento teórico, sino, en este caso, de actitudes, aptitudes y valores, integrados a los diferentes contextos que se van encontrando, así como con su realidad laboral. Se trata de tener la capacidad de sacar el máximo provecho a ello, de incrementar esas cualidades propias y de ponerlas al servicio de uno mismo.

En el campo de la Gestión Cultural, un mundo tan amplio y a veces tan difícil de esbozar en cuanto a todo lo que abarca, las competencias transversales cumplen un papel muy importante. La evolución a nivel profesional se ve muy relacionada con el desarrollo de dichas competencias y abre puertas a descubrir cosas nuevas. Por medio de la implementación de las competencias transversales se da la capacidad de innovar y de ser dueños, en gran medida, del crecimiento en el campo de la propia vida laboral. Igualmente, determinadas competencias permiten que la persona tenga la capacidad de

llevar a cabo, por medio de su profesión, ese aporte social tan propio de la Gestión Cultural. La capacidad de comunicar de forma acertada, de adaptarse a los cambios sociales y de ayudar a que la cultura sea ese punto donde convergen todas las oportunidades de conocerse y reconocerse, y por la cual se unen mundos y realidades sociales tan diferentes.

Actualmente la educación en la Unión Europea, busca no sólo el aprendizaje de conocimientos teóricos, sino también el desarrollo de unas competencias básicas, genéricas o trasversales. Se trata de aptitudes y actitudes que han de hacer parte de los profesionales de la Comunidad Europea. Por tal motivo en España, todas las universidades, tanto para titulaciones de grado como de postgrado, deben presentar un listado de competencias transversales o generales, que ha de tener el egresado de la institución una vez concluidos sus estudios. Para el caso de los títulos de Máster en Gestión Cultural, no es diferente. Hay universidades que proponen las mismas competencias generales para todas sus titulaciones, mientras que otras plantean algunas de ellas dependiendo de la titulación.

2. OBJETIVOS

Por medio de la presente investigación se pretende alcanzar determinados objetivos, el primero de ellos es el de, definir lo que son las competencias transversales de forma general y describir de la manera más detallada posible un listado de las mismas. Así, y partiendo de la información obtenida tras este primer objetivo, planteamos como segundo el identificar claramente las competencias transversales que propone cada una de las universidades españolas, para los egresados de titulaciones oficiales de Máster en Gestión Cultural.

Puesto que se ha decidido trabajar con museos dada la importancia de dichas instituciones en el campo de la cultura a nivel mundial, otro punto, tercer objetivo de la presente investigación, se centra en determinar cuáles son las competencias transversales consideradas como importantes o relevantes en el

mundo de la Gestión Cultural, haciendo hincapié en el campo de los museos. Para lo cual se toma como principal referente al Consejo Internacional de Museos (ICOM), única organización que tiene alcance a nivel mundial. Ésta comprende todo lo que tiene que ver con museos y profesionales de museos. El ICOM, está dedicado a “la conservación, mantenimiento y comunicación del patrimonio natural y cultural del mundo, presente y futuro, tangible e intangible.” (ICOM España [consulta: 18 mayo 2015]).

¿Y por qué el análisis en entidades museísticas? Porque los museos son entes culturales por excelencia, son esos espacios en los que hoy en día se acoge prácticamente cualquier tipo de muestra cultural, no solamente la colección propia del museo.

Recordemos que un museo comprende desde las exposiciones, ya sean éstas de arte, de objetos históricos, de bienes materiales o inmateriales, es decir, del patrimonio cultural o natural; hasta las mismas bibliotecas. También cuentan con actividades como conciertos, danza y abre sus espacios para conferencias e incluso, para tertulias en cafeterías. Actualmente el museo cumple con un importante papel en nuestra sociedad, como dicen Neil y Philip Kotler en su libro, *Estrategias y marketing de museos*, “los museos ofrecen experiencias, ideas y satisfacciones que no pueden encontrarse en otros lugares.” (Kotler y Kotler 2008, p.30).

La parte práctica de la presente investigación se lleva a cabo en dos museos muy destacados de la ciudad de Valencia, por una parte está el museo de etnología (Museu Valencià d’Etnologia), el cual cuenta con su propia colección. Este museo, al ser etnológico, hace parte de las entidades que tienen entre sus finalidades el consolidar esos nexos comunitarios. A través de la exposición de sus objetos, ideas y símbolos, el Museu Valencià d’Etnologia, busca el reforzar la identidad cultural de la comunidad valenciana. A la vez, se esfuerza por llegar a públicos más amplios, al realizar manifestaciones artísticas públicas tanto en las instalaciones del museo, como a nivel regional, nacional e incluso internacional.

El segundo museo en el que se desarrolla este trabajo, es el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat (MuVIM), el cual, al contrario del de etnología, no cuenta con una colección propia. Este particular museo se hace llamar "museo de las ideas" y a su vez se define como "museo de sociedad". Cuenta con un espacio de gestión mucho mayor al del museo de etnología y llama la atención por ser una de las pocas entidades museísticas en España que cuenta con la certificación de calidad ISO 9001 a su sistema de gestión.

La investigación tiene como cuarto objetivo, definir el medio o la herramienta que permita valorar la tenencia de las competencias seleccionadas, por parte del personal de Gestión Cultural en las dos instituciones museísticas anteriormente citadas, de la ciudad de Valencia. Se procura saber si los gestores culturales de estos importantes museos suelen implementar en su vida diaria, ya sea personal, social o laboral; las competencias transversales que se proponen. Llegados a este punto, se trata de encontrar el medio para poder comprobar, valorar o medir las competencias transversales.

Con la información deseada tras la recogida de datos, el quinto objetivo del trabajo es el de realizar el análisis de dicha información. Ver porcentajes y poder plantear hasta qué punto las competencias transversales se están implementando acertadamente por parte de los gestores de los ya mencionados museos.

Se pretende, de esta manera el poder propiciar un marco de conclusiones que resuma los datos obtenidos en la investigación, y en el cual se puedan proponer acciones para incrementar determinadas competencias. Así, a lo largo del presente documento se busca unir lo que son las competencias transversales, las que deben estar desarrolladas por parte de los gestores culturales y, más específicamente las que han de manejar los gestores que se dedican al mundo de los museos.

El presente trabajo se organiza en cuatro apartados. El primero, el más extenso, define lo que son las competencias y presenta un total de treintaicinco competencias transversales explicando cada una de ellas. A continuación, se

plantea un listado de competencias transversales para los egresados de master en Gestión Cultural, las cuales se consideran, debe tener este profesional en su perfil. Al igual que para los trabajadores de los museos, según el ICOM. Este primer apartado concluye con la selección de diez competencias para ser analizadas en el personal de Gestión Cultural de dos entidades museísticas.

El siguiente apartado presenta dos museos de la ciudad de Valencia, el Museu Valencià D'Etnologia y el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat (MuVIM). En ellos se lleva a cabo el análisis y valoración que busca identificar si se están implementando las competencias planteadas en la primera parte del presente trabajo, por parte del personal de Gestión Cultural de cada museo.

El tercer apartado presenta el método seleccionado para realizar la valoración de las competencias. Éste recoge todos los datos de la elaboración del cuestionario (encuesta), así como los resultados obtenidos y un análisis de dichos resultados.

Por último se plantean las conclusiones, partiendo de la experiencia de la elaboración del trabajo, así como de los resultados obtenidos. En esta última parte, se proponen algunas ideas de cara al futuro, con respecto a la implementación de las competencias transversales en el ambiente de las entidades museísticas.

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.

Se parte de la recolección de información respecto a lo que son las competencias, con el fin de plantear una definición general y, a continuación, de lo que son las competencias transversales, también llamadas genéricas. Para esto se recurrió a material bibliográfico de diferentes fuentes, tanto en formato papel (en físico), como por medios electrónicos, páginas web y blogs. En este punto hay que destacar que, la información que más se consigue respecto a definiciones y clasificación de competencias transversales, viene del medio de la educación.

Para continuar el desarrollo del mismo, se plantea y explica de forma minuciosa un total de treintaicinco competencias genéricas, con la intención de que sea más fácil comprenderlas de esta manera tan detallada. Sin embargo, llegados a este punto se descubre que es completamente imposible separar del todo cada competencia de las demás, por lo cual, en el presente documento se opta por señalar al final de cada una de las competencias la forma en la que ésta se relaciona con otras.

Una vez presentadas las treintaicinco competencias se pasa a identificar las que son mencionadas por las universidades españolas que actualmente ofrecen un título oficial de master en Gestión Cultural. De dicha consulta se llega a valorar la página web de nueve universidades españolas. Puesto que hay titulaciones interuniversitarias sólo se cuenta con un total de seis titulaciones. En este punto se quiere destacar algo interesante, hay universidades que, a pesar de compartir titulación con otra, plantea unas competencias diferentes a las propuestas por la o las otras entidades universitarias con las que se comparte la titulación. Otro punto a destacar es el hecho del "corta y pega" que se puede apreciar entre universidades diferentes con titulaciones independientes al repetir textualmente las mismas frases.

Se realiza una tabla comparativa que señala las competencias planteadas por las universidades, a la que también se ha añadido una serie de competencias genéricas que plantea el ICOM, en su documento, *Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM*, del año 2003. De esta parte de la investigación se extraen un total de veintitrés competencias transversales que son las consideradas para el gestor cultural en el ámbito de los museos. Para terminar esa primera parte se presenta un listado definitivo que incluye diez competencias que serán las se valoran en las entidades seleccionadas.

Los museos con los que se trabajó fueron el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat (MuVIM) y el Museu Valencià D'Etnologia. Para lo cual la investigadora se entrevistó con el profesor Francisco Molina Agulló, actual director del MuVIM. Fue él quien facilitó el contacto con el señor Francesc Cabañes Martínez, jefe de investigación del Museu Valencià D'Etnologia. Gracias

a ellos dos se contó con la información necesaria de cada uno de los museos. También fueron ellos directamente quienes hicieron llegar, vía email, a cada uno de los gestores culturales de los museos, el cuestionario. Dicho cuestionario fue diseñado para realizar el análisis de manejo de las competencias en el personal, gestor de cultural, de cada museo.

Como método para llegar al análisis del manejo de las competencias transversales seleccionadas, se optó por la elaboración de una encuesta (anexo 2). El cuestionario consta de un total de veintitrés preguntas. El estudio se realizó entre el 21 de abril y el 11 de mayo de 2015. La encuesta fue enviada a un total de veinte gestores culturales, ocho en el caso del Museu Valencià D'Etnologia y doce en el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat. Una vez finalizado el periodo de respuestas se recibieron sólo cuatro respuestas, dos de cada uno de los museos.

CAPÍTULO II.

ESTADO DE LA CUESTIÓN DE COMPETENCIAS PARA MUSEOS

1. DEFINICIÓN DE COMPETENCIA

Para comenzar se hace necesario definir de manera clara lo que es una competencia en su nivel más general. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, la palabra *competencia* hace referencia a la “pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado.” (Real Academia Española [consulta: 27 enero 2015]).

Por su parte, Aurelio Villa y Manuel Poblete indican al respecto que “las competencias son factores de superación individual y grupal que permiten el desarrollo de los recursos personales para integrarlos en las posibilidades del entorno y obtener así, de esa complementariedad, el mayor beneficio mutuo.” (Villa y Poblete 2013, p.23).

Conforme a dicha información se puede afirmar que, al hablar respecto a las competencias de una persona, hacemos referencia a la integración de conocimientos, normas, técnicas, procedimientos, habilidades y destrezas, así como de actitudes y valores. A pesar de que existen ciertas cualidades personales básicas que son innatas y que facilitan el camino a tener determinadas competencias, éstas pueden adquirirse, desarrollarse e incrementarse.

2. COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Una vez planteado lo que son las competencias a continuación se define lo que son las competencias transversales. Para ello nos remitimos a una definición que propone una entidad universitaria argentina.

Llamamos competencias transversales a las que sirven para todas las profesiones. Son aquellas competencias genéricas, comunes a la mayoría de las profesiones y que se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos. (Universidad Nacional del Nordeste [consulta: 27 enero 2015]).

Reciben el nombre de competencias transversales, o genéricas, aquellas que comprenden varios campos de la vida del individuo. Incluyen las formas de actuar, pensar, sentir y comportarse de las personas, así como también aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores. Dichas competencias abarcan tanto la vida personal, como la familiar y la social de cada ser humano. Al ser competencias, todas las personas pueden formarse y ejercitarse en cada una de éstas, a pesar de que haya quienes tengan más facilidad innata para unas o para otras.

3. ORGANIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES

Son muchas las clasificaciones que existen respecto a competencias transversales. A lo largo de la búsqueda bibliográfica para la presente investigación se encontró la que a continuación se muestra, la cual se ha decidido utilizar por considerarla que es de las más completas y detalladas.

Este denominado *Cuadro de Competencias Genéricas* es la propuesta de clasificación que hacen Aurelio Villa y Manuel Poblete, en dicha tabla se aprecia un total de treintaicinco competencias genéricas o transversales. De acuerdo a las características, similitudes y campos en el que se desarrolla cada una de las competencias, se puede apreciar que el total de éstas se organiza en tres grupos: instrumentales, interpersonales y sistémicas. A su vez, cada uno de estos tres grupos se subdivide, de modo que cada competencia puede ser analizada de una manera más detallada.

TABLA 1. Cuadro de competencias genéricas.

CUADRO DE COMPETENCIAS GENÉRICAS		
INSTRUMENTALES	COGNITIVAS	PENSAMIENTO: Analítico, sistémico, crítico, reflexivo, lógico, analógico, práctico, creativo, deliberativo y colegiado.
	METODOLÓGICAS	Gestión del tiempo
		Resolución de problemas
		Toma de decisiones
		Orientación al aprendizaje
		Planificación.
	TECNOLÓGICAS	Uso de las TIC
		Utilización de bases de datos
	LINGÜÍSTICAS	Comunicación verbal
		Comunicación escrita
Manejo de idioma extranjero		
INTERPERSONALES	INDIVIDUALES	Automotivación
		Diversidad e interculturalidad
		Resistencia y adaptación al entorno
		Sentido ético
	SOCIALES	Comunicación interpersonal
		Trabajo en equipo
SISTÉMICAS	ORGANIZACIÓN	Gestión por objetivos
		Gestión de proyectos
		Orientación a la calidad
	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	Creatividad
		Espíritu emprendedor
		Innovación
	LIDERAZGO	Orientación al logro
		Liderazgo

Fuente: Villa y Poblete 2013, p.57.

Seguidamente se presenta cada una de las treintaicinco competencias que se mencionan en la tabla 1, con el fin de explicarlas de la mejor manera posible. Sin embargo hay que tener presente que muchas de las competencias se encuentran interrelacionadas, por lo que se hace casi imposible hablar de una sin tener presente otras. Por tal motivo se habla de las relaciones más cercanas de cada competencia transversal con otras de las mencionadas y explicadas a lo largo del presente capítulo.

3.1. COMPETENCIAS INSTRUMENTALES

Son aquellas competencias transversales que cumplen con el papel de ser el medio o herramienta para alcanzar un determinado fin. Dentro de éstas se distinguirán los siguientes cuatro tipos de competencias: cognitivas, metodológicas, tecnológicas y lingüísticas.

3.1.1. **Las competencias cognitivas** comprenden el grupo de las distintas formas de pensamiento con que cuenta un individuo.

➤ Pensamiento analítico. Hace referencia al modo de pensar que se utiliza para comprender la realidad. Aplica un planteamiento metódico para descomponer situaciones complejas por partes y de esta forma identificar sus elementos significativos, separándolos de los no relevantes.

El pensamiento analítico sigue un proceso sistemático con el fin de identificar, separar y evaluar los componentes de una situación; evitando por este medio el dejarse llevar por ideas preconcebidas. Este tipo de pensamiento permite identificar relaciones de prioridad y jerarquía antes de sacar conclusiones o plantear soluciones a un problema. Empleando herramientas tanto para analizar, como para presentar conclusiones.

Esta competencia conlleva al incremento de las siguientes habilidades. En un primer lugar, el establecer en la descripción de una situación, no necesariamente ordenada, los componentes de información que contiene y clasificarlos según su grado de confianza o certeza con que se presentan. En segundo lugar, el reconocer la existencia de lagunas de información, ya sea por la carencia de suficiente información o porque ésta no es lo suficientemente fiable. En último lugar, el uso de herramientas de análisis que organicen la información disponible y muestren la relación que existe entre los elementos con los que se cuenta.

Al facilitar la comprensión de la realidad, esta competencia contribuye a generar confianza en la propia capacidad para abordar dicha realidad y enfrentarse a ella. Disminuye la inseguridad al momento de llevar a cabo

nuevas tareas o proyectos y facilita el proceso de crecimiento de la persona, al proporcionarle herramientas para interpretar por sí misma la realidad sin necesidad de seguir las orientaciones de figuras de autoridad.

El pensamiento analítico se encuentra muy relacionado con el pensamiento crítico y el pensamiento práctico puesto que les brinda la base racional previa. De igual forma, este tipo de pensamiento es muy importante para el desarrollo de las competencias de resolución de problemas, toma de decisiones y planificación. También es un tipo de pensamiento básico para la competencia de orientación al aprendizaje.

🚩 Pensamiento sistémico. Es el modo de pensar que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis y comprensión. Trata de reconocer en la realidad el sistema o sistemas que la configuran.

Por su parte, el Departamento de Ingeniería de Sistemas e Industrial de la Universidad de Colombia, indica que esta competencia es “Un modo de pensamiento que considera el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas. En pocas palabras, estudia el todo para comprender las partes.” (Universidad Nacional de Colombia 2011, [consulta: 29 enero 2015]).

Se dice que una persona ha desarrollado esta competencia cuando es capaz de afrontar y de comprender la realidad mediante patrones sistemáticos. El individuo está en la capacidad de producción o crear una elaboración única, con la finalidad de comunicar, a partir de varios elementos. En el ámbito receptivo de la comprensión la persona es capaz de ser consiente de los sistemas que se le presentan en su realidad y entender el modo en el que se desarrollan las relaciones entre las partes que integran dichos sistemas.

Debido a que esta competencia hace referencia a la transmisión de conocimientos, el pensamiento sistemático se complementa con el analítico. Sin embargo, también está relacionado con los pensamientos lógico, creativo, práctico y colegiado. Igualmente está vinculada con las

competencias interpersonales, tanto individuales como sociales, de comunicación interpersonal, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación, diversidad e interculturalidad y sentido ético. En el entorno de las competencias sistémicas el pensamiento sistémico se vincula con la gestión por objetivos, gestión de proyectos, orientación a la calidad, orientación al logro, creatividad, espíritu emprendedor, innovación y liderazgo.

🔗 Pensamiento crítico. Este tipo de pensamiento va más allá de la práctica del análisis lógico puesto que supone poner en juego las conjeturas que hacen parte de nuestros modos de pensar y de actuar habituales. Partiendo de estos cuestionamientos críticos, se busca estar preparados para pensar y hacer de forma distinta.

Sobre esta competencia, Moya (2005) dice que éste es el pensamiento de los interrogantes: ¿por qué las cosas son así? ¿por qué las cosas no pueden ser de otro modo? ¿por qué tú crees que las cosas son así? ¿por qué alguien puede creer que las cosas sean así? (Villa y Poblete 2013, p.76).

El pensamiento crítico implica el hecho de que la persona se interroge sobre cosas y se interese por los pilares en los cuales se asientan las ideas, las acciones, las valoraciones y los juicios, tanto propios, como ajenos.

Se requiere esta competencia para reconocer las circunstancias que hacen posible que un conjunto de ideas se transformen en conocimiento o en creencias que influirán categóricamente sobre las decisiones y acciones. También el pensamiento crítico lleva a que una persona logre construir una mentalidad propia a partir de algunas ideologías.

En cuanto a la relación de este tipo de pensamiento con otros, veremos que se apoya en el reflexivo, el lógico, el analítico, en el sistémico, el práctico y el colegiado. Igualmente, el pensamiento crítico es la base para el desarrollo de las competencias interpersonales tanto individuales como sociales. Finalmente, en cuanto a las competencias sistémicas, el pensamiento crítico

se relaciona con la orientación a la calidad, la orientación al logro y el espíritu emprendedor.

🔗 Pensamiento reflexivo. Es aquel que indaga y se interesa por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios, tanto propios como ajenos.

John Dewey, filósofo, pedagogo y psicólogo, en su obra *Cómo pensamos*, señala que "Lo que constituye el pensamiento reflexivo es el examen activo, persistente y cuidadoso de toda creencia o supuesta forma de conocimiento a la luz de los fundamentos que los sostienen y las conclusiones a las que tiende." (Dewey 2007, p.24).

Se trata de resolver un problema o de superar una dificultad adoptando diferentes concepciones para averiguar qué sucedería en cada caso, de esta forma se está dando un encadenamiento ordenado de ideas. Cada una de estas ideas no sólo es determinada por la anterior sino que, a su vez, determina a la siguiente, dando lugar a una conclusión temporal. Según el mismo John Dewey "La exigencia de solución de un estado de perplejidad es el factor orientador y estabilizador de todo proceso de reflexión." (Dewey 2007, p.29).

El desarrollo de esta competencia permite al individuo darse cuenta de cómo está pensando ante una situación. Es el dominio de la competencia la que permite el autorreconocimiento del modo de pensar, para avanzar en dicha manera de pensamiento. El identificar concepciones previas, ver los elementos clave del problema o situación, formular las preguntas adecuadas o superar los estados de bloqueo mental.

Esta forma de pensamiento se conecta con todas las demás competencias cognitivas puesto que, en la medida en que se desarrolla más cada una de las formas de pensamiento, la persona tendrá más facilidad en el momento de buscar alternativas o formas de acción. En cuanto a otras competencias,

el pensamiento reflexivo condiciona la capacidad de adaptación al entorno y la resolución de problemas.

➤ Pensamiento lógico. Se trata de la capacidad de abstracción del individuo para solucionar problemas cotidianos por medio de la deducción.

Esta competencia permite sacar conclusiones de acuerdo a unas premisas que en ocasiones no son observables de forma directa. Hace a la persona capaz de clasificar la realidad por medio de pensamientos lógicos, ya sean simples o complejos, a la vez que genera nuevas ideas razonadas y argumentadas.

Respecto a esta competencia, Aurelio Villa y Manuel Poblete, mencionan que "Este tipo de pensamiento está basado en la aceptación de unas condiciones dadas y permite, principalmente, identificar, definir, analizar, clasificar e inferir. Y requiere que se proceda de manera razonada y suficientemente argumentada." (Villa y Poblete 2013, p.98). Por lo tanto, el pensamiento lógico tiene como objetivo que el individuo asimile la realidad de modo significativamente ordenado y racional.

El desarrollo del pensamiento lógico se ve en la capacidad de argumentación del individuo en relación al análisis de situaciones. En la argumentación son evidentes los procesos lógicos puesto que el pensamiento lógico genera ideas, que a su vez llevan a soluciones.

El pensamiento lógico tiene relación con los pensamientos reflexivo, analítico, sistémico, crítico, práctico, deliberativo y colegiado. Del mismo modo es de gran importancia para el desarrollo de las competencias de gestión de tiempo, resolución de problemas, planificación, comunicación verbal y gestión por objetivos. Finalmente, esta competencia es de gran importancia para el buen manejo de las competencias tecnológicas: uso de las TIC y utilización de bases de datos.

➤ Pensamiento analógico. Permite realizar razonamientos relacionando semejanzas en cosas distintas, es decir, basándose en la existencia de

atributos semejantes en situaciones, seres u objetos diferentes. Este tipo de pensamiento utiliza analogías o semejanzas para lograr comprender o comunicar algo.

El pensamiento analógico (el que se da por analogía), es un proceso consistente en extrapolar una estructura de razonamiento cognitivo, desde un dominio más fácil, conocido o cercano (...), a otro dominio más complejo, desconocido o lejano (...). Para que la extrapolación sea eficaz, ambos dominios deben tener estructuras de planteamiento y de resolución equivalentes. (Palacios 2009).

Esta competencia dota al individuo de la capacidad de observar similitudes y diferencias en situaciones, de manera que le permite abordar lo desconocido desde lo que ya se conoce. La asociación de ideas, conceptos o sucesos, en apariencia divergentes, permite entender, comprender y poder afrontar una situación determinada. La persona con este tipo de pensamiento desarrollado también tiene la aptitud de hacerse comprender por otras personas por medio del uso de símiles o comparaciones que faciliten la comunicación o la explicación de conceptos complejos. De esta manera el individuo logra esclarecer algo desconocido basándose en ideas, términos y conceptos de conocimiento general.

El pensamiento analógico contribuye a la autovaloración de los límites del conocimiento, para saber cómo argumentar explicaciones complejas y para desarrollar la creatividad y la imaginación.

Esta competencia está relacionada con los pensamientos reflexivo, lógico, sistémico, analítico, crítico y creativo. Igualmente ayuda al desarrollo de las competencias de creatividad e innovación. Finalmente, el pensamiento analógico está asociado a la resolución de problemas y la diversidad e interculturalidad.

🔗 Pensamiento práctico. Es un pensamiento enfocado en lograr resultados en circunstancias que no son, necesariamente, concretas desde el comienzo.

Esta forma de pensamiento supone identificar los objetivos a alcanzar, constantemente definidos por la misma persona. Así mismo, supone identificar todos los elementos de información disponible, incluyendo los obstáculos a tener presentes para alcanzar dichos objetivos. La información se evalúa e interpreta en cuanto a su importancia para resolver la situación, esto significa utilizar criterios y procedimientos de tratamiento de la información que sean claros y que se apliquen de manera consiente a lo largo de todo el proceso de pensamiento.

Esta competencia comprende el enfrentarse con la incertidumbre en las situaciones de la vida real, en las que no siempre se cuenta con la información de los supuestos teóricos. El pensamiento práctico lleva a seleccionar, de acuerdo a la información disponible, a la eficacia y a la eficiencia, cuál es el modo más apropiado y establecer el proceso a seguir para alcanzar los objetivos.

El pensamiento práctico guarda relación con los tipos de pensamiento analítico, creativo reflexivo y deliberativo. Dicha relación se debe a que los emplea en la comprensión y valoración de las situaciones y en la búsqueda de soluciones que faciliten lograr los objetivos que han sido propuestos.

Esta competencia también está vinculada con la resolución de problemas, la toma de decisiones, la planificación, la gestión por objetivos, el espíritu emprendedor y la orientación al logro. Pues a dichas competencias no se les sacará el máximo provecho si no se utiliza el pensamiento práctico de una forma adecuada.

🔧 Pensamiento creativo. Tiene como principales características el ser flexible y manejable. Al contrario de las otras formas de pensamiento ésta no sigue un proceso lógico, ordenado o sistemático.

El pensamiento creativo es la capacidad de dejar que su mente cree pensamientos que resulten diferentes e inusuales. (...) Se desarrolla en torno a una idea fundamental: pensar más allá del ámbito de lo

convencional. Se trata de ser capaces de pensar fuera de lo común y ser originales en el proceso de creación de ideas. (Carbajal 2013).

Esta competencia supone la capacidad de producir una gran cantidad de ideas que, aparentemente, no llevan a ninguna parte, sin embargo, muchas pueden ser utilizadas para dar soluciones. A este respecto Aurelio Villa y Manuel Poblete afirman que "(...) de tantas ideas producidas, alguna puede ser considerada valiosa y puede ofrecer una solución original." (Villa y Poblete 2013, p.84)

El pensamiento creativo permite al individuo percibir un objeto, una situación, incluso un problema, desde múltiples perspectivas. Cuando esto sucede se abren las posibilidades de solución y pueden surgir salidas verdaderamente novedosas. La persona será capaz de identificar y de desarrollar manifestaciones creativas en situaciones sencillas. También podrá aplicar el pensamiento creativo, no sólo para organizar la información de manera novedosa, sino para establecer nuevas relaciones.

Para poder incrementar esta competencia es necesario superar las barreras de lo obvio y de lo tradicional, supone desafiar todo lo preestablecido. Este pensamiento puede desarrollarse de forma individual o grupal (*brainstorming*). En caso del trabajo grupal empleará mucho más tiempo, sin embargo suele tener muy buenos resultados.

Este tipo de pensamiento se relaciona en el campo de la creación con el sistemático y en el de la selección de ideas con el reflexivo, el analítico y el crítico. Respecto a otras competencias, se vincula con resolución de problemas, toma de decisiones, creatividad, espíritu emprendedor y innovación.

🔗 Pensamiento deliberativo. Es el que lleva a la persona a tomar una decisión siguiendo unos criterios y valores. Ayuda a organizar ideas y conceptos de acuerdo dichos criterios, valores y normas, de manera que garantizan la fiabilidad y la solidez de la decisión tomada.

Señala el Diccionario de la Real Academia Española que deliberar es “Considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de los motivos de una decisión, antes de adoptarla, la razón o sinrazón de los votos antes de emitirlos.” (Real Academia Española [consulta: 08 febrero 2015]). Por lo tanto se puede afirmar que, cuanto más se puedan razonar y argumentar las ideas, mayor garantía tendrán para ser una base en la toma de decisiones.

El desarrollo de esta competencia supone la utilización de la reflexión y la lógica encaminadas a la actuación, el ser capaz de dar bases sólidas a las decisiones que se van a tomar y justificarlas de manera eficiente. Igualmente, el individuo estará en la capacidad de identificar su propio estilo de toma de decisiones, por ejemplo, saber identificar cuánto suele dar a la etapa de reflexión. El dominio de este tipo de pensamiento permite a la persona desarrollar técnicas para fortalecer su propio estilo de proceder en los momentos en que tenga que tomar decisiones complejas.

En cuanto a otros tipos de pensamiento, esta competencia se relaciona con el reflexivo, el lógico, el crítico y el sistémico. El pensamiento deliberativo también está vinculado con la resolución de problemas y la toma de decisiones. Del mismo modo es de gran importancia para el crecimiento de las competencias sistémicas de gestión de proyectos, espíritu emprendedor, innovación y liderazgo.

➤ Pensamiento colegiado. Es el que se hace necesario en un colectivo, se utiliza en el momento de pensar de forma conjunta para crear un pensamiento compartido. Eso implica la capacidad de integrar varias formas de pensamiento en uno solo.

Para la construcción de este tipo de pensamiento de forma individual, la persona deberá ser capaz de utilizar en su forma de pensar elementos de los diferentes tipos de pensamiento. Así éstos pasarán a conformar un solo pensamiento. El individuo, por medio de la interacción y del diálogo con

otros, tendrá la suficiencia para asumir un conocimiento negociado que, posteriormente, pasará a formar parte del suyo propio.

(...) a nivel social, el pensamiento colegiado facilita la utilización por varias personas de distintos modos de pensar que, a partir del encuentro y el diálogo, negocian, construyen y reconstruyen un conocimiento conjunto y compartido, creando así una comunidad de pensamiento. (Villa y Poblete 20013, p.76).

Como se puede apreciar, el desarrollo de esta competencia repercute en la contribución, de cada individuo, para la formación de un conocimiento de grupo. Por lo tanto favorece la construcción, desarrollo, relaciones y comunicación dentro de comunidades y organizaciones.

Este tipo de pensamiento está estrechamente relacionado con todas las demás formas de pensamiento, ya que requiere una combinación de éstas para su desarrollo. Esta competencia también se relaciona con las competencias de resolución de problemas, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación. Así como con la comunicación verbal, la comunicación escrita y la comunicación interpersonal. En el campo de las competencias sistémicas, el pensamiento colegiado contribuye al buen desarrollo de la gestión de proyectos, orientación a la calidad, espíritu emprendedor, innovación y orientación al logro.

3.1.2. Las competencias metodológicas guardan relación con los procedimientos y metodologías utilizadas para avanzar en el desarrollo del conocimiento.

🚩 Gestión de tiempo. De acuerdo con el Instituto Aragonés de Empleo esta competencias "Es la capacidad para priorizar las tareas, programar las actividades de manera adecuada y ejecutarlas en el plazo previsto." (Instituto Aragonés de Empleo [Consulta: 20 febrero 2015], p.79).

En la actualidad el ser capaces de organizar y distribuir correctamente el tiempo del que se dispone se ha convertido en un requerimiento tanto para

la eficacia como para la salud física y mental. Gestionar el tiempo implica distribuirlo en función de las prioridades con la finalidad de evitar que “lo urgente acabe dominando sobre lo importante”.

Por lo tanto esta competencia se trata de establecer prioridades claras tanto a corto como a mediano y a largo plazo. Decidir qué se va a hacer y qué no, planificar el tiempo que se dedicará a cada actividad y hacer todo lo posible para cumplir lo que se ha planificado.

La gestión de tiempo requiere previamente un buen manejo de las competencias de pensamiento analítico y pensamiento práctico, así como de planificación. Igualmente, esta competencia se encuentra estrechamente relacionada con la resistencia y adaptación al entorno, al trabajo en equipo y con el tratamiento de conflictos y negociación. Pues que se trata, no sólo de gestionar el tiempo privado, sino el tiempo que se dedique al trabajo y a la interacción con otras personas.

➤ **Resolución de problemas.** Esta competencia comprende, desde la capacidad para identificar los problemas y definirlos, así como el seguir una metodología para elaborar distintas alternativas de solución, hasta el hecho de preparar y seguir un plan de acción.

Hablamos de la existencia de un problema cuando apreciamos diferencias entre la situación actual y la situación que consideramos ideal, cuando hay un desfase ente realidad y objetivos a lograr, cuando se da una disfunción o desajuste en las cosas que tratamos. (Villa y Poblete 2013, p.139).

En un primer momento la competencia busca la capacidad de observar, analizar e identificar problemas. A continuación, el generar alternativas y seleccionar las soluciones que den lugar a satisfacer dichos problemas teniendo en cuenta las necesidades de la situación. Es necesario, al idear las soluciones, tener presentes los objetivos a conseguir más allá de la resolución de los problemas y la viabilidad interna de las soluciones. Según

Polya (1945) "en la solución de todo problema hay un poco de descubrimiento". (Villa y Poblete 2013, p.140).

La metodología para resolver un problema está basada en el uso de la lógica, de técnicas o de herramientas debidamente organizadas. Por tal motivo esta competencia ejercita el pensamiento analítico, así como el sistémico y el creativo. La resolución de problemas también está muy vinculada con el trabajo en equipo puesto que muchas veces se realiza en grupo. Así mismo, tiene relación con el desarrollo de valores y la competencia del sentido ético.

🚩 Toma de decisiones. Esta competencia consiste en la capacidad de elegir la mejor alternativa para actuar. La aptitud de escoger una vía de actuación entre varias opciones.

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra decidir como "tomar determinación de algo" (Real Academia Española [consulta: 29 enero 2015]). Por su parte la Universidad de Cádiz menciona que "Decidir significa hacer que las cosas sucedan en vez de simplemente dejar que ocurran como consecuencia del azar u otros factores externos." (Universidad de Cádiz [consulta: 29 enero 2015]).

El desarrollar esta competencia lleva a adoptar decisiones de calidad de forma sistemática. Supone el analizar y comprender la situación que se presenta, para ello se realiza un proceso de evaluación reuniendo alternativas y considerando variables para, finalmente, seleccionar la acción a realizarse.

La toma de decisiones incluye la capacidad para identificar de forma efectiva la información relevante, proponer distintas soluciones y, finalmente, elegir y ejecutar la línea de trabajo más conveniente para cada situación. Por tal motivo esta competencia tiene relación con los pensamientos analítico, sistémico y crítico. En su base está el correcto manejo de la resolución de

problemas, así como con la innovación puesto que esta capacidad lleva a tomar mejores decisiones.

Otras competencias estrechamente relacionadas con la toma de decisiones son la gestión por objetivos, el liderazgo y la automotivación.

📌 Orientación al aprendizaje. Es la capacidad de asimilar nuevos conocimientos y experiencias para alcanzar determinados logros u objetivos.

(...) el aprendizaje continuo a lo largo de toda la vida, donde el individuo precisa ser capaz de manipular el conocimiento, de ponerlo al día, de seleccionar lo que es apropiado para un contexto específico, de aprender permanentemente, de entender lo que se aprende, de tal forma que pueda adaptarlo a nuevas situaciones que cambian rápidamente. (Villa 2004, p.4)

El desarrollar esta competencia implica la utilización del aprendizaje de forma estratégica y flexible de acuerdo a los objetivos que se quieran alcanzar. Busca una actitud positiva y responsable hacia el estudio, de manera que haya una mayor seguridad e iniciativa, por parte del individuo, para ser capaz de profundizar en la búsqueda de nueva información.

Tanto la profundización en los conocimientos como la autonomía permitirán a la persona el integrar distintos modelos y teorías, de forma que puedan desarrollar una síntesis personal y creativa que se adapte a las necesidades de cada persona.

Respecto a esta competencia señala el Instituto Aragonés de Empleo que "ante un entorno cambiante y dinámico, la única estrategia posible es aprender, es decir, desarrollar la capacidad de cambiar a través del aprendizaje, que garantice una adaptación exitosa." (Instituto Aragonés de Empleo [Consulta: 21 febrero 2015], p.81).

La orientación al aprendizaje se relaciona con las competencias cognitivas y metodológicas. También tiene un estrecho nexo con las competencias

interpersonales tanto individuales como sociales, tales como la resistencia y adaptación al entorno y la automotivación. Del mismo modo se corresponde con las competencias de capacidad emprendedora: la creatividad, el espíritu emprendedor y la innovación.

🚩 Planificación. Comprende el establecimiento de un plan general con la meta de conseguir unos objetivos. Una organización con conciencia que siga una metodología preestablecida de acuerdo a una lógica.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, planificación es un “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo (...)” (Real Academia Española [consulta: 22 febrero 2015]). Es la capacidad de fijar metas y prioridades al realizar una tarea o proyecto cumpliendo con unos plazos definidos y utilizando de forma correcta los recursos que se tienen a mano.

El desarrollo de esta competencia lleva al individuo a determinar, con fundamento, la vía asertiva para acometer tareas. Esto implica, el señalar de antemano unos objetivos, tener claras acciones prioritarias a ejecutar, seguir un procedimiento para realizar dichas tareas y tener una forma de control que asegure el cumplimiento de dicho plan. Todo lo anterior se debe llevar a cabo con unos métodos explícitos y dentro de unos plazos concretos.

La competencia incluye tanto la planificación personal del individuo al momento de establecer y acometer sus tareas, como la capacidad de organizarse en grupo y de planificar en equipo.

La planificación está estrechamente vinculada con las competencias de pensamiento crítico, toma de decisiones, gestión de tiempo y gestión de proyectos. Supone también la gestión del tiempo y, en determinadas ocasiones, el trabajo en equipo.

3.1.3. **Las competencias tecnológicas** son las relacionadas, por una parte, con el uso del ordenador como herramienta de trabajo y, por otra, al manejo de las bases de datos.

➤ **Uso de las TIC.** Esta competencia busca que la persona posea desenvoltura en el manejo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, las cuales suelen agruparse en tres áreas: la informática, el video y las telecomunicaciones. De aquí se puede apreciar lo amplio del campo conformado por las TIC.

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas. (Cabero 1998, p.198)

Debido a dicha amplitud en cuanto a todo lo que abarca el mundo de las TIC., en su aspecto más general esta competencia considera el ordenador personal como una de las tecnologías más importantes. De manera que el tratamiento de esta competencia genérica trata principalmente el manejo y aprovechamiento del ordenador, así como de las aplicaciones y tareas más comunes que con él se llevan a cabo tanto a en los diferentes aspectos de la vida diaria, social, familiar o profesional. Se trata de llegar a que la persona se desenvuelva con acierto y soltura ante un PC., sacándole el máximo aprovechamiento para cubrir sus propias necesidades.

La relación de esta competencia con la gestión de la información y de la comunicación se apoya en las amplias tecnologías a las que da acceso el PC., centrándose en los componentes que se comparten en diversos entornos. Dichos componentes comprenden la gestión de archivos, el mantenimiento de su integridad, la edición de documentos, la utilización del correo electrónico, la navegación en internet, la utilización de correctores

ortográficos, la adopción de medidas de seguridad preventivas, la elaboración de presentaciones y la utilización de hojas de cálculo.

En cuanto a la relación de esta competencia con otras, sobre todo hay que resaltar la resistencia y adaptación al entorno debido a que la velocidad con la que evolucionan las aplicaciones, los entornos y las herramientas informáticas. De la misma manera, están las competencias de innovación, orientación al aprendizaje y comunicación escrita.

🔗 Utilización de las bases de datos. Consiste en saber aprovechar las oportunidades ofrecidas por los sistemas informáticos en cuanto a la estructuración, recogida, procesamiento de la información y la obtención de resultados a partir de dicha información.

De acuerdo con el libro de Villa, A. y Poblete, M. (2013), esta competencia se puede dividir en tres niveles de desarrollo: usuario, administrador de bases de datos y programadores de la aplicación. En cuanto al usuario de bases de datos, el individuo será capaz de realizar operaciones básicas como diseños sencillos, utilizando o creando ordenaciones, búsquedas de registros, filtros, formularios e informes.

Por su parte, el administrador de bases de datos será el que las diseña, “estableciendo relaciones entre conjuntos de entidades, transformando el esquema conceptual a un modelo relacional (...), comprendiendo con rapidez las claves de la situación (...), las necesidades del cliente y haciendo que el diseño les dé respuesta”. (Villa y Poblete 2013, p.176).

En cualquier caso, cierto nivel de competencia en la gestión de bases de datos proporciona ventajas a nivel de usuario, de manera que sea más eficaz y eficiente en su interacción con las bases de datos, consiguiendo más con menos tiempo y esfuerzo. (Villa y Poblete 2013, p.177).

Finalmente el programador trabaja con los comandos SQL. (Structured Query Language) es decir, con el lenguaje de acceso a bases de datos.

Esta competencia tiene mucha relación con el uso de las TIC, en especial del ordenador personal. Así mismo, vincula los pensamientos analítico en cuanto a la comprensión de los procesos, el trabajar con series de datos, identificar elementos importantes y relaciones entre éstos o, dado el caso, lagunas de información. También se relaciona con el pensamiento sistémico, el cual permite comprender la complejidad de las situaciones, niveles de relación entre elementos y lograr diseñar bases de datos que sean claras, estables y que carezcan de redundancias.

3.1.4. **Las competencias lingüísticas** se refieren al buen manejo de la comunicación tanto verbal como escrita, comprendida en dos ámbitos, el del idioma natal y el de los idiomas extranjeros. Por tal motivo las competencias lingüísticas son tres: la comunicación verbal, la comunicación escrita y el manejo de idioma extranjero.

🔗 Comunicación verbal. Hace referencia a la eficacia, a través de la palabra, en la comunicación de ideas, conocimientos y sentimientos. Tal eficacia debe darse tanto en los diálogos mientras se desarrolla un trabajo en grupo, como en presentaciones públicas ante audiencias más o menos numerosas.

El lenguaje constituye una facultad que se considera como típicamente humana. (...) Sin embargo, aprender a hablar, expresándose correctamente y de una forma clara desde el punto de vista del receptor en un contexto de intercambio elaborado, formal, planificado no constituye una competencia innata que se desarrolle en todos los seres humanos de un modo automático. (Avendaño y Miretti 2007, p.37).

Esta competencia supone saber transmitir lo que realmente se pretende, para tal fin la persona debe tener una comunicación clara y eficaz con un discurso organizado y debidamente estructurado. La buena comunicación verbal implica que el individuo sepa adaptarse a la audiencia, que utilice el

lenguaje corporal como complemento del verbal y que haga un uso adecuado de la voz y de los medios de apoyo en general.

La falta de una correcta comunicación verbal se puede ver reflejada en una expresión confusa y desordenada que dificulta o impide la comprensión por parte de los demás. Como consecuencia se da una pérdida de tiempo y de eficacia en el desarrollo de proyectos o actividades, principalmente, grupales.

La comunicación verbal está directamente relacionada con la comunicación interpersonal, siendo el medio para intercambiar de forma acertada ideas, información y sentimientos. Esta competencia también es afín con los pensamientos reflexivo y colegiado. Igualmente es de gran ayuda en el campo del trabajo en equipo, del tratamiento de conflictos y negociación y del liderazgo. Además, la comunicación no será la adecuada si no se cuenta con la competencia de resistencia y adaptación al entorno.

➤ **Comunicación escrita.** Comprende el relacionarse de forma eficaz a través de la expresión clara de lo que se piensa o se siente, por medio de la escritura y los apoyos gráficos.

Un documento no sólo es un medio para transmitir información, también lleva consigo la imagen de su autor. Un escrito claro, bien organizado, gramaticalmente correcto y apoyado de forma acertada por medio de ejemplos o gráficos, producirá en el lector una impresión agradable y cumplirá su función comunicadora.

El desarrollo de esta competencia lleva a que el individuo sea capaz de estructurar correctamente un escrito, que realice la elección de vocablos adecuados, evitando imprecisiones y ambigüedades. También es importante ser capaz de utilizar ejemplos o ilustraciones que aclaren los aspectos más complicados del texto para así mejorar la comunicación y hacer, al receptor, la lectura más agradable. Igualmente la inclusión de introducciones claras al

comienzo de los escritos, así como de conclusiones que sintetizen de forma apropiada el texto principal.

El uso de esta competencia se relaciona con las diferentes formas de pensamiento, inclusive hay personas que utilizan la escritura para organizar sus ideas, no solamente para comunicarlas. Su dominio facilita la redacción de acuerdos en términos específicos que deben estar definidos con precisión y significar lo mismo para todos los agentes implicados.

La comunicación escrita se relaciona con las competencias de comunicación interpersonal, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y negociación. En cuanto a las competencias sistémicas de organización facilita la gestión por objetivos, la gestión de proyectos y la orientación a la calidad.

🚩 Manejo de idioma extranjero. Hace énfasis en el conocimiento del código lingüístico de una o varias lenguas no maternas y la capacidad de usar dicho código al establecer relaciones entre la propia persona, la lengua y la sociedad.

Se define un idioma como un sistema comunicacional, formado por palabras y gestos, que resulta propio de una colectividad. De acuerdo con la Real Academia Española, el idioma es la "Lengua de un pueblo o nación, o común a varios." (Real Academia Española [consulta: 02 marzo 2015]). En la sociedad contemporánea se hace cada vez más incuestionable la necesidad de dominar varios idiomas. De acuerdo con Aurelio Villa y Manuel Poblete "(...) la ampliación de los recursos informativos y la divulgación del conocimiento convierten a la capacidad de dominar una o varias lenguas extranjeras en un recurso muy importante para cada persona." (Villa y Poblete 2013, p.197).

El desarrollo del manejo de idioma extranjero se refiere a la capacidad de comunicarse, tanto de manera escrita como oral, por medio de una o varias lenguas, diferentes a la lengua materna. En su nivel más básico esta competencia consiste en que el individuo pueda desenvolverse

idiomáticamente con soltura. Un intercambio de información comprensible y el poder afrontar la lectura y la redacción de una forma cómoda. Con la finalidad de llegar a poder hacer frente a textos y a conversaciones, tanto de carácter cotidiano como académico, de una manera fluida.

La comunicación en lengua extranjera está estrechamente relacionada con las otras dos competencias lingüísticas: comunicación verbal, comunicación escrita. Igualmente tiene relación con la comunicación interpersonal en contextos internacionales, así como con la competencia individual de diversidad e interculturalidad.

3.2. COMPETENCIAS INTERPERSONALES

Este grupo está conformado por las competencias transversales que permiten que las personas logren tener una buena interacción con las demás. Esta sección de competencias se divide a su vez en dos grupos: las competencias individuales y las competencias sociales.

3.2.1. Las competencias individuales hacen referencia a las capacidades personales del individuo. Aquí tenemos cuatro tipos de competencias: automotivación, diversidad e interculturalidad, resistencia y adaptación al entorno, y sentido ético.

🔗 Automotivación. Es la capacidad de una persona para acometer un trabajo o una tarea y de ser perseverante y constante con ésta, incluso aunque nadie le anime a seguir.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, la motivación es el "Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia." (Real Academia Española [consulta: 03 marzo 2015]). Por lo tanto la automotivación se trata de que la persona tenga la capacidad de darse a sí mismo las razones, el impulso, el

entusiasmo y el interés necesarios que llevarán a que realice una acción específica.

Esta competencia lleva al individuo a hacerse un autoanálisis correctivo, objetivo y realista, a la vez que evalúa su realidad y su entorno con la misma objetividad. De esta manera, la persona es más consciente de sus propias capacidades así como de sus limitaciones, y se dispondrá con el ánimo necesario para realizar sus labores de forma que saque el máximo beneficio a dichas capacidades, a la vez que busca superar las limitaciones.

Al desarrollarse la automotivación la persona es consciente de sus recursos y de sus dificultades y, de acuerdo a ello, puede establecer metas alcanzables. En el campo del trabajo en equipo, el desarrollo de esta competencia se ve en cuanto la persona es capaz de transmitir su propia motivación y entusiasmo, logrando dar al equipo una positiva y acertada visión de futuro, de manera que consiga la implicación de los demás en el proyecto a desarrollar.

Esta competencia se encuentra estrechamente relacionada con las de resistencia y adaptación al entorno, toma de decisiones y orientación al aprendizaje. Igualmente, permite el buen desarrollo de las competencias interpersonales sociales: comunicación interpersonal, trabajo en equipo y tratamiento de conflictos y negociación; así como el liderazgo.

🔗 Diversidad e interculturalidad. Hace referencia a la capacidad de comprender y de aceptar el hecho de que la diversidad cultural, en la sociedad actual, es un componente que enriquecer tanto a nivel personal como colectivo.

Respecto a esta competencia, Aurelio Villa y Manuel Poblete, exponen que “La diversidad identifica las diferencias y las desigualdades culturales entre las distintas sociedades que componen el mundo actual. El término interculturalidad designa los procesos de comunicación y de interacción entre los diferentes grupos societarios y las diversas culturas.” (Villa y Poblete 2013, p.212). Por lo tanto se puede afirmar que la diversidad e

interculturalidad se refiere a las características de variedad, semejanza y diferencia que afecta a la relación entre culturas.

El incremento de esta competencia permite a la persona ver la diversidad como un fenómeno social. Ser capaz de asumir las diferencias y desigualdades culturales como producto del comportamiento de la sociedad moderna. Por medio del desarrollo de esta competencia el individuo puede razonar sobre las diferencias y desigualdades culturales y sociales, con el fin de poder practicar una convivencia intercultural. Convivencia sin distinción de sexo, edad, religión, condición social, política o étnica y sin llegar a caer en los excesos relativistas o en las contemplaciones eurocéntricas de la diversidad.

La diversidad e interculturalidad guarda relación con las competencias cognitivas de pensamiento analógico y pensamiento sistémico. En cuanto a las competencias sociales está muy vinculada con la comunicación interpersonal. Igualmente está relacionada con el manejo de idioma extranjero y la resistencia y adaptación al entorno, a la vez que contribuye, de forma significativa, en el desarrollo del sentido ético.

🚩 Resistencia y adaptación al entorno. Es la capacidad de encontrar un punto medio entre el “seguir viviendo a pesar del tiempo o de las dificultades” y el acomodarse a diversas circunstancias o condiciones.

Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuera necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o nuevos medios, ya sea del entorno exterior, de la propia organización, (...) o de los requerimientos del trabajo en sí. (Universidad de Cádiz [consulta: 29 enero 2015]).

Por lo tanto se puede afirmar que se trata de una doble habilidad, por una parte, no perder la tranquilidad suficiente para seguir actuando con efectividad y, por otra, el adaptarse a las nuevas circunstancias

manteniendo dicha tranquilidad en un nuevo contexto y sin importar que las condiciones del entorno puedan ser adversas.

Esta competencia permite al individuo tener la capacidad de mantener la energía y el buen desempeño en situaciones incómodas como, apremio de tiempo, desacuerdo u oposición. De igual manera, lo dota de la capacidad para mantener dedicación de tiempo y esfuerzo en una tarea y de manera constante.

El desarrollo de la competencia conlleva a que la persona planee objetivos y plazos que superen demandas externas, que sepa recibir correctamente críticas y analizarlas para aprender, mejorando de sus propios errores. De esta forma, las experiencias de frustración no le harán rendirse sino que le motivarán para identificar caminos alternativos con la finalidad de alcanzar sus objetivos, además de controlar la calidad de su trabajo.

Esta competencia se complementa con la automotivación, a la vez que también se relaciona con las competencias interpersonales sociales: comunicación interpersonal, trabajo en equipo y tratamiento de conflictos y negociación.

🦋 Sentido ético. Se trata de la capacidad para pensar y actuar según un conjunto de normas y costumbres que regulan las relaciones y el comportamiento humano dentro de una comunidad o colectivo.

De acuerdo con Juan Manuel Cobo (1999), "Llamamos sentido ético a la capacidad de la persona, en el ámbito de las decisiones y acciones humanas con implicación ética, para adaptarse, insertarse y orientarse en su existencia moral." (Villa y Poblete 2013, p.226). Esta competencia hace referencia a esos principios morales de carácter universal, basados en valores y que definen lo que es bueno, malo, permitido, etc.

El sentido ético propicia actitudes críticas y reflexivas respecto a valores o ideas, partiendo del análisis. Se trata de que el individuo tenga la suficiencia para encontrar razones para sus convicciones morales. Igualmente, de

potenciar la capacidad de pensar y actuar de manera coherente, utilizando la razón como un instrumento para el diálogo.

Una persona que potencia esta competencia está en la capacidad de reflexionar, argumentar y emitir juicios sobre comportamientos morales. Dichas reflexiones llevan a la toma conciencia sobre la necesidad de orientar la propia vida según principios éticos. De esta manera se genera un compromiso social y, a la vez, una responsabilidad personal ante el fomento de valores y de su desarrollo.

Sin duda alguna se puede afirmar que el sentido ético debe estar presente en la totalidad de las competencias. Su dominio está estrechamente vinculado con los pensamientos analítico, sistémico y crítico. En el campo de las competencias instrumentales metodológicas se relaciona con la resolución de problemas y toma de decisiones. El sentido ético también potencia los tipos de comunicaciones: verbal, escrita e interpersonal, así como las competencias interpersonales individuales de diversidad e interculturalidad y la de resistencia y adaptación al entorno.

3.2.2. Las competencias sociales hacen mención a la interacción y desarrollo del individuo dentro de un grupo. Aquí se incluyen tres competencias: la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y el tratamiento de conflictos y negociación.

🔗 Comunicación interpersonal. Se trata de la facultad de relacionarse positivamente con otras personas a través del diálogo. Para el desarrollo de esta competencia es indispensable el gusto por la escucha y la capacidad de expresar de forma clara y asertiva.

Respecto a la comunicación interpersonal, señala el Instituto Aragonés de Empleo que "Es la capacidad para escuchar, establecer el modo y el momento oportuno para transmitir una idea de manera efectiva, empleando el canal adecuado en el momento oportuno y proporcionando datos

concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.” (Instituto Aragonés de Empleo [consulta 05 de marzo], p.67).

Esta competencia se desenvuelve en el ámbito del diálogo en el que las personas, alternativamente, ponen de manifiesto sus ideas y pensamientos. En dichas situaciones son probables las discrepancias o las discusiones con el fin de llegar a acuerdos. Por lo tanto es muy importante una buena predisposición hacia el diálogo, tanto en los aspectos verbales como en los no verbales.

El desarrollo de la competencia permite la capacidad de utilizar el diálogo y el entendimiento para generar relaciones más estrechas, fructíferas y respetuosas entre las personas implicadas. Igualmente, fomenta un contexto relacional comunicativo y constructivo, puesto que lleva a que el individuo sea capaz de prestar atención a los demás y de comunicar ideas. Así mismo, en el campo del trabajo en equipo, una correcta comunicación interpersonal permite al individuo la capacidad de estimular la honestidad y la sinceridad en la interacción con otras personas con el objeto de elaborar consensos integradores.

Esta competencia está relacionada con la comunicación verbal y con el manejo de idioma extranjero. También guarda relación con el trabajo en equipo, el tratamiento de conflictos y negociación y el liderazgo.

🔧 Trabajo en equipo. Se trata de la capacidad para participar y colaborar activamente en las labores de un equipo de manera comprometida con los objetivos del mismo. Teniendo como finalidad la búsqueda de actuaciones que lleven al logro de dichos objetivos.

(...), podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro

del objetivo común. (eltrabajoenequipo.com [consulta: 20 febrero 2015]).

El desarrollo de esta competencia permite que el trabajo en equipo no sea algo improvisado. Al contrario, promueve una previa organización del mismo y una constante atención en los detalles del proceso. Ante todo, esta competencia hace que el individuo sea consciente de que tiene una responsabilidad como miembro de un equipo. Debiendo realizar de determinadas tareas, cumpliendo unos plazos y teniendo presente que los objetivos comunes son prioritarios en relación con los objetivos propios, a nivel individual.

El trabajo en grupo busca una mayor participación e implicación, por parte del individuo, en la eficacia del grupo. De esta manera, la persona no sólo participa correctamente en lo que se le exige, sino que también desarrolla interés por el buen entendimiento y la armonía entre los miembros del grupo. De tal manera se logra un aprendizaje mutuo y el hecho de que se valore tanto la labor propia como la de los demás.

El trabajo en equipo se considera por los especialistas como competencia clave (*core competence*), precisa de los pensamientos analítico, sistémico, crítico y reflexivo. A su vez, el trabajo en equipo guarda relación con las competencias de gestión de tiempo, toma de decisiones, gestión por objetivos y gestión de proyectos. Así mismo, mejora la comunicación interpersonal y el tratamiento de conflicto y negociación. En su máximo desarrollo, esta competencia implica liderazgo.

🚩 **Tratamiento de conflictos y negociación.** Esta competencia hace referencia a la capacidad de llegar a acuerdos que satisfagan las partes implicadas dentro de un conflicto.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, por una parte tenemos que el conflicto es un "apuro o situación desgraciada y de difícil salida" en la que hay una "coexistencia de tendencias contradictorias

capaces de generar trastornos” (Real Academia Española [consulta: 05 marzo 2015]). Por otra parte está la negociación que hace referencia a los “tratos dirigidos a la conclusión de un convenio o pacto” (Real Academia Española [consulta: 53 marzo 2015]). Por su parte, Aurelio Villa y Manuel Poblete, señalan que el tratamiento de conflictos y negociación permite desarrollar esa “fórmula para afrontar y resolver los conflictos: la negociación. Ésta puede adoptar fórmulas blandas como el diálogo, la comunicación, el acuerdo o el consenso o fórmulas fuertes, como es la negociación formal.” (Villa y Poblete 2013, p.248).

Esta competencia le da al individuo la capacidad de escuchar puntos de vista de otras personas y encontrar esos puntos comunes con las posturas propias, de manera que se logre avanzar a partir de dichas concordancias. Igualmente, al vivir situaciones conflictivas en las que intervienen personas o grupos, el individuo es capaz de reflexionar y, a la vez, hacer reflexionar con habilidad a las partes implicadas, con la finalidad de llegar a acuerdos y conciliaciones de carácter constructivo.

El desarrollo de esta competencia lleva a la capacidad de tratar situaciones de enfrentamiento por medio de métodos de resolución de conflictos o, haciendo el papel de mediador entre las partes. Da a la persona la facilidad de dar sugerencias y de buscar alternativas en situaciones conflictivas, así como la capacidad para convencer a las partes de la viabilidad de dichas alternativas.

Esta competencia se relaciona con las de comunicación verbal, comunicación escrita y comunicación interpersonal. A la vez está vinculada con el trabajo en equipo, la resolución de problemas y el liderazgo.

3.3. COMPETENCIAS SISTÉMICAS

La conforman destrezas y habilidades que tienen relación con el entendimiento de una estructura o sistema en su conjunto. Combinan imaginación,

sensibilidad y habilidad, lo que permite ver cómo se articulan y compaginan las partes en un todo. Estas competencias se dividen en tres grupos: la organización, la capacidad emprendedora y el liderazgo.

3.3.1. **La organización** hace referencia a herramientas y técnicas que buscan la excelencia y la calidad en cualquier proyecto personal, social o institucional, que se emprenda.

➤ **Gestión por objetivos.** Se trata de la capacidad para definir de forma clara las metas u objetivos a lograr, a la vez que, de organizar el tiempo para conseguir dichos objetivos. De esta manera se logra optimizar tiempo y esfuerzo en la obtención de dichos fines.

La gestión por objetivos implica tener clara la situación final a la que se debe llegar, así como los medios necesarios para dar feliz término a lo que se pretende desarrollar. También supone establecer un sistema de control periódico que muestre los avances logrados y facilite la toma de decisiones para corregir lo que no esté debidamente encaminado.

Para el desarrollo de esta competencia, en primer lugar es imprescindible la capacidad de establecer los objetivos. Deben ser definidos con claridad y precisión, tanto unos objetivos intermedios, como la situación final a la que se quiere llegar. Una vez clara la meta y los medios para llegar a ella se planifica el tiempo a emplear de acuerdo con dichos medios. Finalmente, gracias a las revisiones periódicas que se realicen del cumplimiento de esos objetivos medios, muchas veces será necesario realizar adaptaciones de dichos objetivos, de acuerdo a los cambios que hayan podido producirse a lo largo del cumplimiento del proceso.

La gestión por objetivos utiliza los pensamientos analítico, sistémico, práctico y creativo. Está relacionada con las competencias instrumentales de gestión de tiempo, resolución de problemas, planificación, comunicación verbal y comunicación escrita. En cuanto a las competencias interpersonales, favorece el trabajo en equipo, la resistencia y adaptación al

entorno y el tratamiento de conflictos y negociación. También tiene correspondencia con las competencias sistémicas de gestión de proyectos, orientación al logro y liderazgo.

➤ **Gestión de proyectos.** Esta competencia brinda la capacidad de preparar, coordinar, valorar y hacer el debido seguimiento a un proyecto, de forma eficaz.

La Gestión de Proyectos tiene como finalidad principal la planificación, el seguimiento y control de las actividades de los recursos humanos y materiales que intervienen en el desarrollo de un Sistema de Información. Como consecuencia de este control es posible conocer en todo momento qué problemas se producen y resolverlos o paliarlos de manera inmediata. (Portal Administración Electrónica [consulta: 21 febrero 2015]).

El desarrollo de esta competencia cubre cada uno de los campos que integran un proyecto. Desde el análisis de la realidad, pasando por la definición de los objetivos, la asignación de acciones y tareas y la gestión de los recursos, hasta llegar a la evaluación, a la vez que prevé la aparición de riesgos, propios del proyecto.

En primer lugar, la gestión de proyectos da al individuo la capacidad para hacer un previo análisis que lleve a justificar la realización del proyecto. A continuación está la aptitud para definir unos objetivos claros, realistas y a la vez ambiciosos, que estén estratégicamente alineados de acuerdo con las necesidades. De tal manera se logra un equipo de trabajo integrado alrededor de unos objetivos compartidos. Una vez claros los objetivos y con el fin de lograrlos, se determinan y distribuyen las tareas a realizar y se asignan responsabilidades de forma equilibrada y eficiente entre los implicados.

En el campo de la gestión de recursos esta competencia permite, tanto saber asignar, como sacar el máximo provecho a los recursos necesarios

para desarrollar las acciones previstas. También da a la persona la capacidad de planificar los mecanismos de control para un correcto seguimiento del proyecto, así como para realizar la evaluación de los resultados. Finalmente, esta competencia también permite considerar los posibles riesgos que pueden afrontarse a lo largo del proyecto.

La competencia de gestión de proyectos se relaciona con las instrumentales de pensamiento sistémico, gestión de tiempo, toma de decisiones y planificación. En el área de las competencias sistémicas comprende la gestión por objetivos, orientación a la calidad, creatividad, espíritu emprendedor e innovación. En el campo de proyectos compartidos, se vincula con el pensamiento colegiado, el trabajo en equipo, la comunicación interpersonal y el liderazgo.

🚩 Orientación a la calidad. Se trata de la capacidad de mantener una orientación y un desempeño que refleje esfuerzo por realizar las tareas asignadas de forma eficiente y eficaz.

(...) comienza en la preocupación de hacer las cosas bien, en una actitud positiva de intentar hacer las cosas del mejor modo posible, y esto lleva a cuidar los pequeños detalles, a planificar las actividades, a comprobar lo que hacemos y cómo lo hacemos. (Villa y Poblete 2013, p.296).

Esta competencia desarrolla un modo de comportamiento, así como una forma de trabajar y de actuar que se vuelva habitual. Dicha manera de trabajar y actuar ha de estar basada en la búsqueda de ser y de hacer todo cada día mejor. Un comportamiento sistemático que se convierte en un estilo de conducta y en una característica de la persona. Se trata de hacer bien las cosas y de velar, continuamente, por perfeccionar lo que se esté realizando.

Quien desarrolla esta competencia busca siempre la excelencia en el desempeño de cada una de sus actividades, tanto académicas y personales,

como profesionales. La orientación a la calidad da al individuo una actitud positiva hacia el "intentar hacer cualquier cosa del mejor modo posible", por medio de conductas como cuidar los pequeños detalles, planificar las actividades y comprobar lo que hace cómo lo hace. De tal manera, la persona se ocupa, no sólo del proceso, sino también de conseguir los resultados adecuados.

La orientación a la calidad está relacionada con los pensamientos crítico y analítico. En el área de las competencias metodológicas, está asociada con de resolución de problemas, toma de decisiones y la planificación. Igualmente, está vinculada con la competencia interpersonal individual de la automotivación.

3.3.2. **La capacidad emprendedora** se trata de la facilidad de ver y de pensar desde diferentes perspectivas.

🔗 Creatividad. Hace referencia a la capacidad de idear nuevas soluciones para resolver problemas o para afrontar situaciones. La creatividad supone estudio y reflexión.

(...) se entiende a la facultad que alguien tiene para crear (...). Consiste en encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. La creatividad permite cumplir deseos personales o grupales de forma más veloz, sencilla, eficiente o económica. (definicion.de 2015a).

Esta competencia hace que el individuo, partiendo de una información, tenga la habilidad de combinar, elegir y extrapolar dicha información para resolver problemas. De acuerdo con Aurelio Villa y Manuel Poblete "Ello implica elementos como un buen grado de flexibilidad, originalidad, apertura mental, método y capacidad para estructurar y plasmar las aportaciones creativas." (Villa y Poblete 2013, p.259). De manera que esta competencia hace que la persona creativa se caracterice por una gran curiosidad

intelectual, así como buena capacidad de análisis y de síntesis. Del mismo modo, el individuo tendrá facilidad para adaptarse a nuevas situaciones, habilidad para abordar problemas desde diferentes perspectivas y disposición para la comunicación y para la organización.

Como competencia desarrollada, la actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. Como señaló el escritor inglés George Bernard Shaw, "sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias y las crea si no las encuentra." (sabidurias.com [consulta: 23 febrero 2015]).

La competencia de creatividad se relaciona con los pensamientos analítico, reflexivo y creativo. También está vinculada con la comunicación verbal, la automotivación y la resistencia y adaptación al entorno.

🚀 Espíritu emprendedor. Se trata de la capacidad de abordar, por iniciativa propia y de forma decidida, acciones laboriosas o arriesgadas.

Como afirma el considerado *gurú de los negocios* Michael Gerber, "un emprendedor ve oportunidades allá donde otros sólo ven problemas". (guioteca.com. [consulta: 23 febrero 2015]). Y precisamente en eso consiste esta competencia, en fomentar capacidades de cambio, así como de asumir riesgos y experimentar con ideas propias.

El espíritu emprendedor da a la persona la facilidad de reaccionar con mentalidad abierta y flexible ante nuevos desafíos, así como un carácter innovador y la capacidad de adaptación a los cambios para saber cómo obtener ventajas de éstos. Se trata de una forma positiva de hacer frente a la incertidumbre de determinadas situaciones.

El desarrollo de esta competencia permite al sujeto afrontar la realidad habitual con iniciativa, considerando riesgos y oportunidades y tomando decisiones coherentes. Además, la persona será capaz de prever las consecuencias sociales que puedan derivarse de las acciones que emprende.

Igualmente, el espíritu emprendedor permite al individuo abordar proyectos complejos y ambiciosos.

El dominio de esta competencia se relaciona con la automotivación y con el liderazgo. Igualmente está vinculada con la resistencia y adaptación al entorno, a la vez que se fortalece con el desarrollo de la toma de decisiones. También se complementa con las otras dos competencias de la capacidad emprendedora: creatividad e innovación.

🔧 Innovación. Es la capacidad de concebir o modificar algo para satisfacer a necesidades y demandas personales, organizativas o sociales. No se trata de un cambio casual o accidental, sino intencional y sistemático.

De acuerdo con Ricardo Martín y Manuel Rivas (1984), "innovación es una acción deliberada que comporta la introducción de algo nuevo en un sistema u organización, modificando sus procesos y cuyo resultado supone una mejora en los productos, es decir, en el logro de los objetivos." (Villa y Poblete 2013, p.272). La competencia conlleva a la formulación, de manera activa, de nuevos planteamientos que se adelanten a cambios en el entorno; de forma que la persona sepa tomar decisiones oportunas con criterio propio.

El desarrollar esta competencia da al sujeto la capacidad de reconocer situaciones que requieran de cambios o mejoras y la habilidad para hacerlos. A su vez, se plantea las causas y fines de la innovación, así como los métodos y las partes implicadas en dichos cambios. Igualmente la persona innovadora tiene como objetivo constante la mejora, cada cambio que adopta tiene un sentido constructivo, creativo y transformador. Para tal fin es necesaria la capacidad de analizar resultados, al igual que de anticipar los resultados esperados, prever riesgos y beneficios y valorar la rentabilidad de los resultados finalmente obtenidos.

Esta competencia se complementa con la de capacidad emprendedora: creatividad y espíritu emprendedor y. También tiene relación con las

competencias instrumentales resolución de problemas y toma de decisiones. En cuanto a las interpersonales, tiene correlación con la individual de automotivación y la social de trabajo en equipo. Finalmente, en el campo de las competencias sistémicas está vinculada con gestión de proyectos orientación a la calidad, orientación al logro y liderazgo.

3.3.3. **El liderazgo** busca clarificar lo que se espera conseguir orientando la actividad hacia los resultados que se desean alcanzar, motivo por el cual hace parte de las competencias sistémicas.

➤ Orientación al logro. Hace referencia a la habilidad para ejecutar acciones utilizando de manera eficientemente los recursos y tomando decisiones oportunas para lograr los resultados esperados.

La competencia orientación al logro ayuda a dar un sentido a lo que hacemos al plantearnos una visión de futuro que es la que nos dinamiza y nos motiva, es la que marca el camino a seguir hasta alcanzar el logro deseado. (Villa y Poblete 2013, p.304).

Se trata de conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea, para tal fin es necesario un primer periodo de planificación en el que se definan los objetivos a conseguir. Una actitud perseverante y una visión práctica permitirán no alejarse de los propósitos deseados.

Esta competencia está ligada con un afán de superación, de manera que el individuo pone todos sus anhelos y su espíritu de lucha con la intención de mejorar y destacar. La persona tendrá la capacidad de orientar la realización de actividades cotidianas hacia la consecución de resultados de calidad. Igualmente buscará conseguir logros en situaciones complicadas, así como lograr resultados cuya repercusión trascienda.

La orientación al logro tiene especial vínculo con el pensamiento sistémico. También se relaciona con las competencias de toma de decisiones, planificación, automotivación, orientación a la calidad y liderazgo.

Liderazgo. Es la capacidad de coordinar y organizar grupos de trabajo de manera eficaz, logrando que el conjunto ofrezca lo mejor de sí con el fin de cumplir las metas y objetivos planteados.

(...) es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. (...), se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (...) y aquellos que lo apoyen (...) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente. (definición de 2015b).

Esta competencia supone la capacidad de influir y contribuir al desarrollo del grupo que se lidera, propiciando un adecuado ambiente, orientando y dirigiendo a los demás para. También comprende trabajar con un espíritu y un conjunto de valores que resalten la importancia de aportar o contribuir con algo valioso.

El desarrollo del liderazgo comprende la toma de iniciativas y el saber comunicarlas al grupo de trabajo. Igualmente la capacidad de transmitir confianza y así mover a los integrantes del equipo a la acción y, el ejercer una influencia positiva, en el entorno de trabajo, logrando que se alcancen los objetivos deseados.

Esta competencia guarda relación con el pensamiento sistémico, así como con la toma de decisiones y planificación. También está vinculada con las competencias interpersonales de automotivación, comunicación interpersonal y trabajo en equipo. En el campo de las competencias sistémicas, el liderazgo supone el buen manejo de las competencias de gestión por objetivos, espíritu emprendedor, innovación y orientación al logro.

4. COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL CAMPO DE LA GESTIÓN CULTURAL

Dentro del territorio español nueve universidades ofrecen titulación oficial de master en Gestión Cultural. Algunos de dichos máster son programas conjuntos entre dos o más universidades (interuniversitarios), de manera que, a pesar de ser nueve las universidades mencionadas, sólo se cuenta con seis titulaciones. Cada una de estas instituciones educativas propone, dentro de sus pensum académicos, unas competencias transversales para los egresados de sus programas de máster en Gestión Cultural. En la tabla 2, que se presenta a continuación, se señalan las nueve universidades mencionadas y sus respectivas titulaciones de máster en Gestión Cultural.

TABLA 2. Cuadro de universidades y titulaciones.

	UNIVERSIDAD	TITULACIÓN
1	Universidad de La Laguna (ULL).	Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural.
2	Universidad de Valladolid (UVA).	Máster Universitario en Economía de la Cultura y Gestión Cultural.
3	Universitat de Barcelona (UB).	Máster Universitario en Gestión Cultural.
4	Universitat de les Illes Balears (UIB), Universitat de Girona (UDG), Universitat Oberta de Catalunya (UOC).	Máster Universitario. Gestión Cultural (MGCU)
5	Universitat Internacional de Catalunya (UIC).	Máster Universitario en Gestión Cultural.
6	Universitat de València (UV), Universitat Politècnica de València (UPV).	Máster Universitario en Gestión Cultural.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte y, puesto que el presente trabajo busca valorar la aplicación de competencias transversales en el personal de Gestión Cultural de dos museos, se ha considerado importante tener en cuenta la opinión del Consejo Internacional de Museos (ICOM).

“Creado en 1946, ICOM es una organización no gubernamental (ONG), que mantiene una relación formal con UNESCO y tiene estatus de órgano consultivo del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.” (ICOM España [consulta: 18 mayo 2015]).

El ICOM cuenta con el ICTOP, Comité Internacional para la Formación del Personal, cuyo objetivo es el de “promover la formación profesional y establecer “normas” aplicables al personal de museos a lo largo de su carrera profesional.” (ICOM 2015b). Respecto a las competencias genéricas que deben tener los trabajadores de cualquier museo, en su documento *Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM* (2003), el ICTOP propone unas competencias genéricas o transversales, que deberá tener el personal de un museo (anexo 1).

De tal modo se decide realizar una comparativa partiendo de la propuesta de clasificación de competencias transversales que hacen Aurelio Villa y Manuel Poblete (2013). Con base en la tabla 1, expuesta al comienzo del presente capítulo, a continuación se presenta dicha comparativa, en la cual se señalan las competencias mencionadas por cada una de las instituciones educativas en sus pensum académicos. Igualmente se indican las que, por su parte, cita el ICOM en su guía.

Para la realización de la comparativa hay que tener presente que se parte de la propuesta que hacen las universidades en sus páginas web respecto a lo que denominan “competencias”. En la mayoría de los casos se trata de frases que recogen más de una de las competencias que se han presentado, anteriormente y de forma detallada en este trabajo. Algunas de dichas frases se repiten de manera exacta entre la mayoría de las universidades, sin necesidad de ser las instituciones asociadas para entregar una misma titulación (master interuniversitario). También se da el caso de que plantean objetivos o competencias no genéricas como si lo fuesen. Por los motivos anteriormente expuestos, la tabla 3 es el resultado de una valoración por parte de la investigadora, de dichos documentos.

TABLA 3. Comparativa de competencias genéricas.

		UNIVERSIDADES:	ICOM	ULL	UVA	UB	UIB-UDG-UOC	UIC	UPV-UV	TOTAL
INSTRUMENTALES	COGNITIVAS	PENSAMIENTO: Analítico, sistémico, crítico, reflexivo, lógico, analógico, práctico, colegiado, creativo y deliberativo.	crít.	analít.	analít. crít.	analít. prác.	analít.	analít.	analít.	analít.(6) crít.(2) prác.(1)
	METODOLÓGICAS	Gestión del tiempo		x						1
		Resolución de problemas		x		x	x		x	4
		Toma de decisiones								
		Orientación al aprendizaje	x	x		x	x			4
		Planificación.	x	x	x					3
	TECNOLÓGICAS	Uso de las TIC	x		x			x		3
		Utilización de bases de datos	x							1
	LINGÜÍSTICAS	Comunicación verbal	x	x	x	x	x		x	6
		Comunicación escrita	x	x	x	x	x		x	6
Manejo de idioma extranjero		x							1	
INTERPERSONALES	INDIVIDUALES	Automotivación	x							1
		Diversidad e interculturalidad	x							1
		Resistencia y adaptación al entorno		x			x		x	3
		Sentido ético	x	x	x	x		x	x	6
	SOCIALES	Comunicación interpersonal	x							1
		Trabajo en equipo	x		x				x	3
Tratamiento de conflictos y negociación		x							1	
SISTÉMICAS	ORGANIZACIÓN	Gestión por objetivos							x	1
		Gestión de proyectos	x	x				x	x	4
		Orientación a la calidad								
	CAPACIDAD EMPRENDEDORA	Creatividad	x				x		x	3
		Espíritu emprendedor								
		Innovación								
	LIDERAZGO	Orientación al logro								
Liderazgo	x		x				x	x	4	

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del anterior análisis se recoge el siguiente listado que comprende veintitrés competencias transversales. Dichas competencias son las consideradas, por las entidades analizadas, como las correspondientes a un Gestor Cultural.

1. Pensamiento analítico.
2. Pensamiento crítico.
3. Pensamiento práctico.

4. Gestión de tiempo.
5. Resolución de problemas.
6. Orientación al aprendizaje.
7. Planificación.
8. Uso de las TIC.
9. Utilización de bases de datos.
10. Comunicación verbal.
11. Comunicación escrita.
12. Manejo de idioma extranjero.
13. Automotivación.
14. Diversidad e interculturalidad.
15. Resistencia y adaptación al entorno.
16. Sentido ético.
17. Comunicación interpersonal.
18. Trabajo en equipo.
19. Tratamiento de conflictos y negociación.
20. Gestión por objetivos.
21. Gestión de proyectos.
22. Creatividad.
23. Liderazgo.

Partiendo del anterior, a continuación se presenta un listado definitivo de diez competencias transversales que serán valoradas en el personal de Gestión Cultural en dos entidades museísticas de la ciudad de Valencia.

1. Pensamiento analítico.
2. Gestión de tiempo.
3. Orientación al aprendizaje.
4. Uso de las TIC.
5. Utilización de bases de datos.
6. Comunicación verbal.
7. Comunicación escrita.
8. Manejo de idioma extranjero.

9. Trabajo en equipo.

10. Gestión de proyectos.

Puesto que considerar a unas u otras competencias como más o menos importantes no tiene sentido alguno ya que, como se ha explicado anteriormente, cada una de ellas hace parte de la vida de cada ser humano. Para elegir las diez competencias a valorar se ha teniendo presente, en primer lugar, que hagan parte de la lista resultante de la comparativa entre el análisis de las universidades y el documento del ICOM. Y en segundo lugar la posibilidad de demostrar, por medio de evidencias, la práctica de cada una de dichas competencias.

CAPÍTULO III

LOS MUSEOS

1. DEFINICIÓN DE MUSEO

Definir lo que es o no es un museo resulta complicado, por ejemplo la American Association of Museums (AAM), en 1994 definió el museo como un centro "organizado como institución pública o privada no lucrativa, cuya existencia se justifica mediante unos objetivo esencialmente estéticos o educativos", el cual "posee, cuida y utiliza objetos tangibles, sean animados o inanimados, y los exhibe periódicamente". También añade en su definición el hecho de que "está abierto al público de forma regular (...), al menos 120 días al año". (American Association of Museums 1994, p.18-19)

Por ser el referente a nivel mundial, a continuación nos remitimos a la definición que actualmente propone el Consejo Internacional de Museos (ICOM), de acuerdo a los estatutos adoptados en la 22ª Conferencia General de Viena en el año 2007.

Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo. (ICOM 2015a).

Aun con definiciones tan amplias quedan asuntos como el hecho de que ciudades como Venecia, en Italia, sea considerada por algunas personas como un museo en sí misma. Lo mismo ocurre con lugares como el castillo de Warwick o Hampton Court en Inglaterra. "¿Acaso no contienen grandes colecciones de bellas artes y de artes decorativas, o no ilustran la historia igual o mejor que algunos museos de historia?" (Kotler y Kotler 2008, p.32).

Se sabe que hay muchos tipos de museos, los cuales se diferencian entre ellos en aspectos generales. Por una parte está la dimensión de las colecciones, en

caso de que el museo tenga, puesto que hay museos que no cuentan colección propia. También se distinguen respecto a la dotación de personal, la cual varía de acuerdo a aspectos como las instalaciones físicas con que cuente la entidad u horarios de funcionamiento. Otros puntos que diferencian los museos entre sí son las subvenciones que pueden recibir, los ingresos y gastos que tengan y, por supuesto, en función de su temática.

Aspecto común entre museos es el hecho de que casi todos están organizados en torno a colecciones de arte, cultura material o elementos de la naturaleza. Así mismo comparten objetivos como los de la conservación de dichas colecciones, o el hecho de interpretar y exhibir ese patrimonio cultural y natural para que llegue a un público. "En general, la misión de los museos tiene que ver con su carácter de servicio público, y pueden ser de índole educativa estética científica o histórica." (Kotler y Kotler 2008, p.37).

2. MUSEU VALENCIÀ D'ETNOLOGIA

El Museu Valencià d'Etnologia hace parte de los museos de la Diputación de Valencia junto al *Museo Tautino*, *Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat* y al *Museu de Prehistoria de València*. Desde 1982 el Museu Valencià d'Etnologia se encuentra ubicado en parte de la antigua Casa de la Beneficencia, un edificio de 1841 restaurado completamente en 1995 y convertido en centro cultural.

El edificio del Centro Cultural La Beneficència, situado en la Calle Corona 36 de la ciudad de Valencia, alberga al Museu Valencià d'Etnologia y al *Museu de Prehistoria de València*. En el año 2014 el centro cultural contó con una asistencia de 140.148 visitantes, superando de esa manera sus registros de asistencia (Diputación de Valencia [consulta: 03 abril 2015]).

El Museu Valencià d'Etnologia comprende la parte oeste del edificio del centro cultural y está dividido entre planta baja y dos pisos. En la planta baja se encuentran: la tienda, la cafetería, una sala de 416,5 metros cuadrados, en la

que se realizan las exposiciones temporales y otro emplazamiento de 81 metros cuadrados en el que se llevan a cabo talleres didácticos.

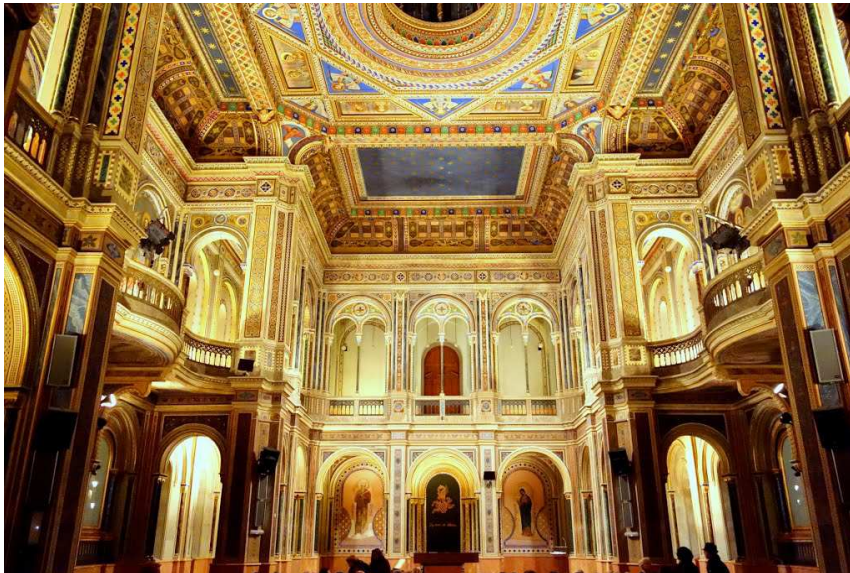
ILUSTRACIÓN 1. Plano de la planta baja.



Fuente: http://www.museuvalenciaetnologia.es/sites/default/files/mvet-docs/Imagenes/21_Edificio/mapa-planta-0-cast_ok2.jpg

También en dicha planta está ubicada la Sala Alfons el Magnànim, una iglesia decorada de estilo bizantino en 1881 y en la que hoy en día se realizan actos del museo.

ILUSTRACIÓN 2. Interior de la Sala Alfons el Magnànim.



Fuente: <http://static.panoramio.com/photos/large/103872361.jpg>

La exposición permanente consta de tres secciones: *La ciudad vivida*, *Horta & Marjal* y *El Secano y la montaña*. Las dos primeras están ubicadas en la primera

planta, *La ciudad vivida* tienen unas dimensiones de 345 metros cuadrados; mientras que *Horta & Marjal* comprende un total de 264,5 metros cuadrados. En esta primera planta también se encuentra la biblioteca del museo, que cuenta con 603 metros cuadrados y se ubica en la parte central del edificio.

ILUSTRACIÓN 3. Plano de la primera planta.



Fuente: http://www.museuvalenciaetnologia.es/sites/default/files/mvet-docs/Imagenes/21_Edificio/mapa-planta-1-cast.jpg

Por su parte la tercera sección de la exposición permanente, *El Secano y la montaña*, está en la segunda planta del edificio y comprende un total de 264,5 metros cuadrados.

ILUSTRACIÓN 4. Plano de la segunda planta.

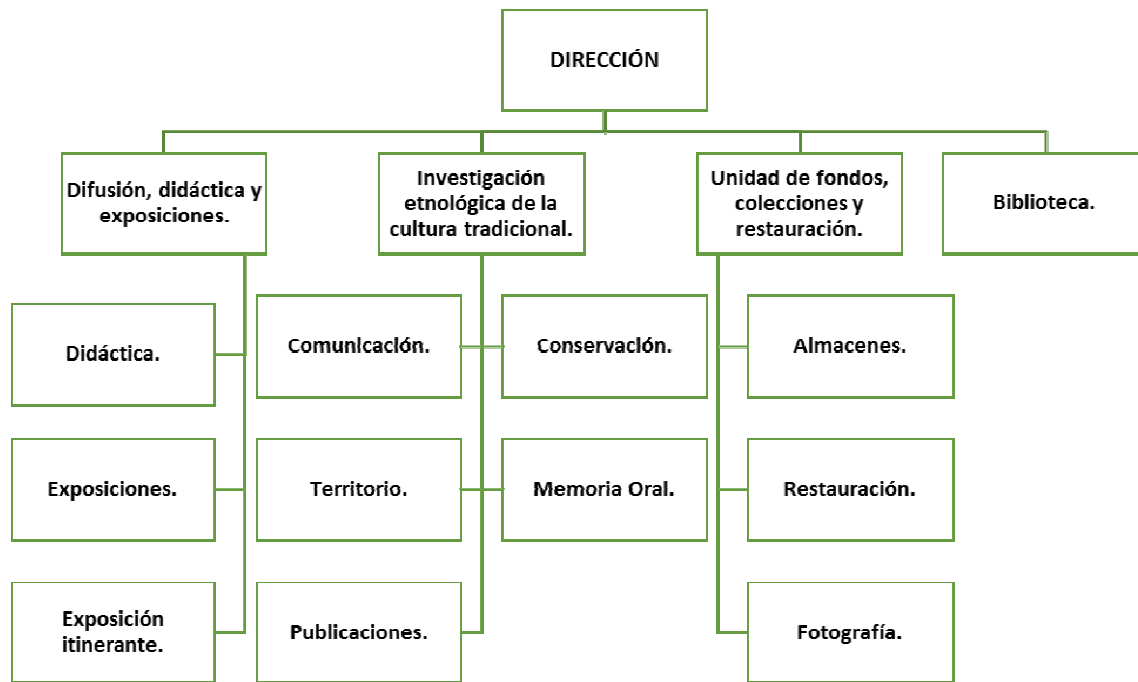


Fuente: http://www.museuvalenciaetnologia.es/sites/default/files/mvet-docs/Imagenes/21_Edificio/mapa-planta-2-cast.jpg

De acuerdo con el *directorio* que se encuentra en su página web, el Museu Valencià d'Etnologia está organizado en cinco secciones y cuenta con un total

de veintiséis profesionales de campos como la antropología, la sociología, la biblioteconomía o la gestión cultural, así como ilustradores y conservadores. A continuación se puede apreciar el organigrama del museo, el cual fue facilitado en formato papel por uno de los profesionales de la entidad.

ILUSTRACIÓN 5. Organigrama del Museu Valencià d’Etnologia.



Fuente: elaboración propia a partir del organigrama facilitado en formato papel.

El museo también mantiene un programa de exposiciones itinerantes ofrecido en cuatro circuitos: provincial, autonómico, nacional e internacional. Las exposiciones itinerantes son versiones reducidas de algunas de las exposiciones del museo. Haciendo parte de estas exposiciones itinerantes, el Museu Valencià d’Etnologia tiene una exposición educativa llamada *Maletas Didácticas* las cuales están dirigidas a centros educativos. Del mismo modo el museo realiza actividades complementarias para sus exposiciones temporales, como conciertos, actividades didácticas, cursos y conferencias, proyecciones, entre otros.

En su diccionario la Real Academia Española señala que la etnología es la “ciencia que estudia las causas y razones de las costumbres y tradiciones de los pueblos” (Real Academia Española [consulta: 15 abril de 2015]). Partiendo de

dicha definición, en la página web del Museu Valencià d'Etnologia se indica que esta entidad "aplica el método y los postulados de la etnología en el estudio de la sociedad tradicional y popular valenciana" (Museu Valencià d'Etnologia 2015a).

La recuperación de fotografías, testimonios y objetos que han conformado la vida tradicional valenciana es una de las razones de ser del Museu Valencià d'Etnologia. Dicho material hace parte del legado de la cultura valenciana, permite conocer cómo se ha vivido y habla de quienes crearon y utilizaron cada uno de los objetos cotidianos que conforman la muestra. Es así como se configura la exposición permanente, la cual busca definir la relación entre las personas y el medio en el que actúan. De esta manera tanto los objetos que se presentan, como los contenidos de las exposiciones, están relacionados con los siguientes ejes determinados. *Habitar* se refiere a espacios doméstico, *convivir* a los espacios de encuentro y *trabajar* a los lugares en los que se labora.

Otra de las finalidades del Museu Valencià d'Etnologia es la de ser un espacio de diálogo y difusión de otras diferentes culturas del mundo. Dicho propósito lo cumple por medio de exposiciones temporales, a la par de otras actividades como las de "etnomúsica, etnocuina, etnociencia, talleres didácticos o la feria de museos locales (etnopobles)". De esta forma el museo presenta aspectos de la diversidad cultural global, a la vez que se mueve entre la cultura tradicional valenciana y la interculturalidad global actual.

El museo también desarrolla continuamente investigación sobre patrimonio etnológico valenciano y colabora con otros ayuntamientos en la búsqueda de recuperar y difundir el patrimonio. Así mismo, el Museu Valencià d'Etnologia cuenta con una biblioteca especializada en etnología y antropología que está abierta tanto a investigadores y estudiantes como a interesados en la cultura tradicional y popular valenciana. El museo también realiza la publicación de una revista (Revista Valenciana d'Etnologia) y de dos colecciones temáticas de libros.

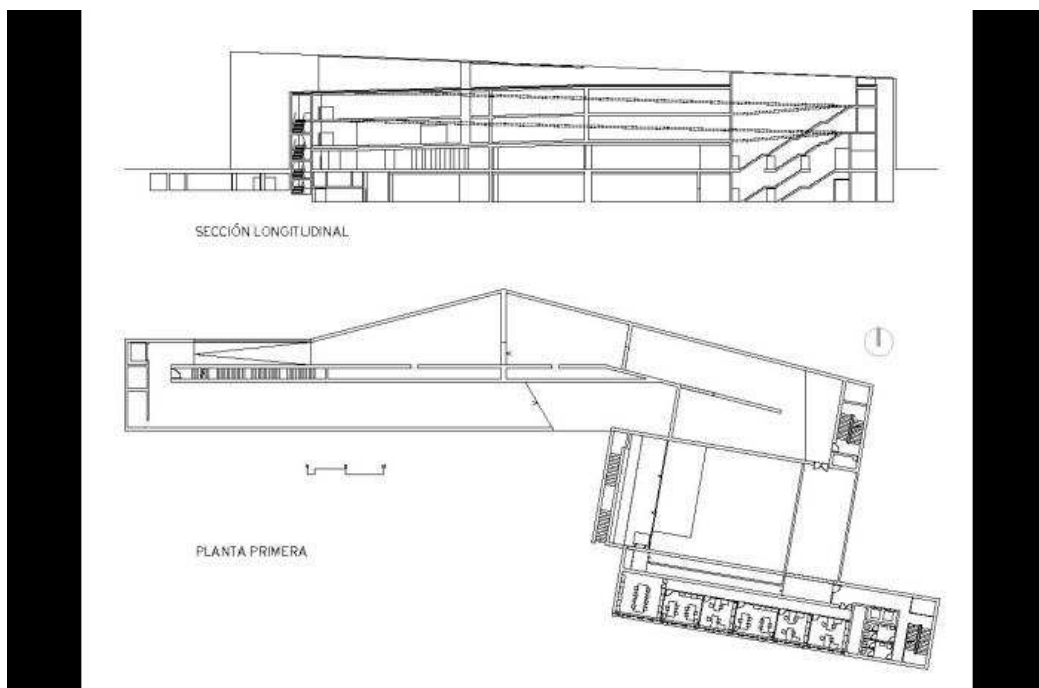
3. MUSEU VALENCIÀ DE LA IL·LUSTRACIÓ I LA MODERNITAT

El Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat (MuVIM) es un museo de titularidad pública. Junto a el Museo Tautino, el Museu de Prehistoria de València y el Museu Valencià D'Etnologia, el MuVIM hace parte de los museos de la Diputación de Valencia.

En 2014 el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat contó con 282.760 visitantes, superando de esa manera sus registros de asistencia (Diputación de Valencia [consulta: 03 abril 2015]). Actualmente la plantilla del museo la conforman treintaicinco profesionales.

El edificio, obra del arquitecto Guillermo Consuegra, se encuentra ubicado en la Calle Quevedo 10 y Guillem de Castro 8, de la ciudad de Valencia. Su construcción se llevó cabo entre los años 1998 y 2001, y comprende una superficie de 9100 metros cuadrados, de los cuales unos 400 se destinan a oficinas. También tiene servicio de cafetería y de tienda-librería.

ILUSTRACIÓN 6. Plano del MuVIM.



Fuente: http://www.arquitectosdevalencia.es/sites/default/files/styles/grande_slideshow/public/cav/arquitectura-valencia/20071107140447300899_0.jpg?itok=-uRkib_N

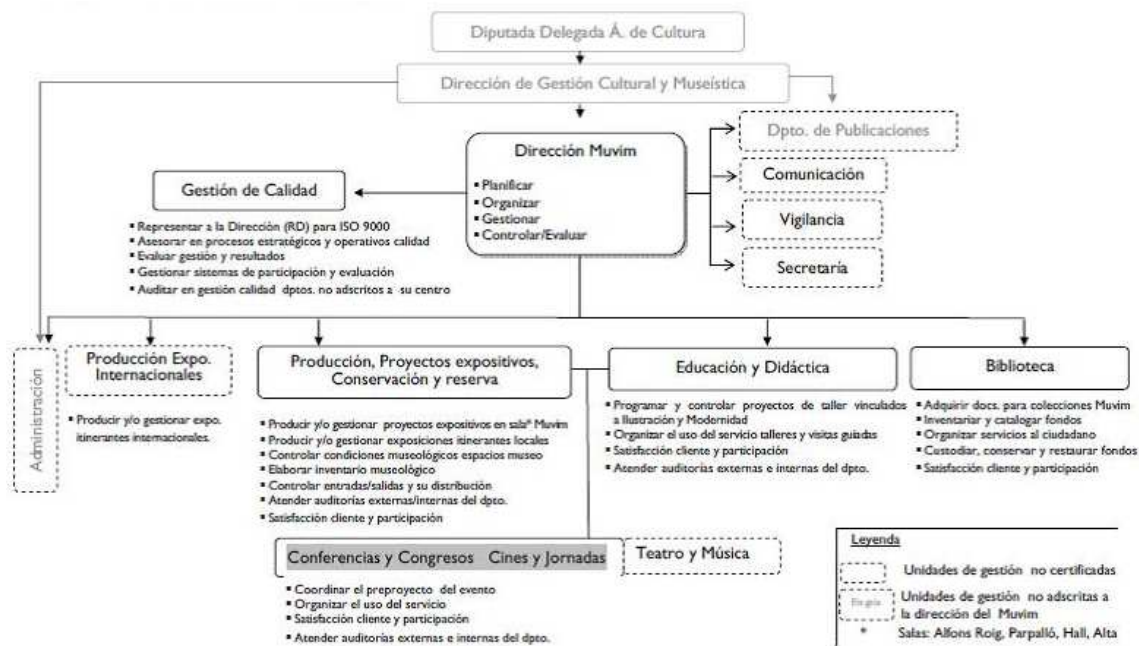
Inaugurado en el año 2001, "el MuVIM pretende hacer realidad el concepto de "Museo de las Ideas", defendiendo la posibilidad de musealizar el patrimonio intangible a través de espacios repletos de referencias literarias, cinematográficas, teatrales y artísticas." (Ministerio de Educación Cultura y Deporte [consulta: 30 marzo 2015]). De acuerdo con la Guía de Arquitectura de Valencia (2007), el museo está dedicado al estudio y a la difusión del pensamiento occidental desde final de la Edad Media.

Los públicos del museo lo conforman diferentes grupos como: público general asistente a exposiciones, de los cuales hay un subgrupo interesado en las actividades de sábados en la tarde y domingos en la mañana. Un segmento es el público familiar asistente a talleres los domingos en la mañana que también visitan las exposiciones. Un tercer grupo lo conforma el público especializado y experto que asiste, fundamentalmente, a jornadas y actividades específicas. El último segmento está constituido por el público escolar, que visita el museo de martes a viernes, fundamentalmente en horario de mañana.

En su página web el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat señala que la entidad busca defender la importancia del patrimonio inmaterial para la sociedad. A la vez se define como "museo de sociedad" puesto que abarcan, tanto a nivel local como a nivel global, temáticas comprendidas entre: problemas, avances, fracasos, artes, técnicas, ideologías o culturas del mundo contemporáneo. Dichas temáticas las considera objeto de musealización, así como bases para fomentar debate social y crear identidad ciudadana, democrática y global.

En el año 2006 el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat se convirtió en el sexto museo español en conseguir la certificación de calidad de la Asociación Española de Normalización y Certificación (Aenor), al cumplir con los requisitos de calidad exigidos por la norma española UNE-EN ISO 9001:2000. Gracias a la colaboración de uno de los profesionales del MuVIM, quien facilitó a la investigadora el Manual de Calidad de museo, a continuación se adjunta el organigrama del museo.

ILUSTRACIÓN 7. Organigrama del MuVIM.



Fuente: Manual de Calidad del museo.

Su exposición permanente, *La aventura del pensamiento*, fue inaugurada en 2001. Por medio de quince salas muestra una aventura intelectual y cultura, un recorrido histórico desde los monasterios medievales, como sedes de la sabiduría de aquel periodo, pasando por uno de los hitos más notables como la invención de la imprenta hasta los hallazgos más notables de la ciencia actual. En el museo también se llevan a cabo talleres didácticos cuyo eje temático se vinculan a su exposición permanente. Desde el último trimestre de 2014 la exposición se encuentra cerrada por mantenimiento.

Por otra parte, se encuentran las exposiciones temporales del museo, éstas suelen contar con una programación de actividades culturales complementarias que incluyen talleres didácticos dirigidos a diferentes grupos sociales: público infantil, público de secundaria y bachillerato, público adulto y tercera edad. Entre dichas actividades el museo también organiza ciclos de cine y de conferencias, éstos suelen desarrollarse en el Salón de Actos del museo, espacio en el que también se realizan conciertos, ruedas de prensa y congresos, entre otras actividades. El Museu Valencià de la Il·lustració i la

Modernitat también cuenta con exposiciones itinerantes tanto nacionales como internacionales.

En su biblioteca, el Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat acoge la Biblioteca General de la Diputación, la cual fue transferida al MuVIM en el año 2001. La biblioteca es de libre acceso al público en general, busca servir de apoyo documental, así como facilitar el acceso gratuito y libre a sus fondos tanto a personal técnico propio como a investigadores y estudiantes. En el año 2014 el total de usuarios presenciales de la biblioteca fue de 1859. Como medio de difusión de los fondos de la biblioteca, el museo realiza publicaciones dirigidas al público general, personas que puedan estar interesadas en dicho material. Así mismo, en la biblioteca se organizan actividades con motivo de fechas destacadas, como el *Día Internacional del Libro*, el *Día de los museos* o el *Día internacional de la Mujer*.

CAPÍTULO IV

MÉTODO DE VALORACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ¿QUÉ SE VA A VALORAR?

A continuación se presenta una lista de diez competencias transversales que se han elegido tras el análisis de la primera parte de la presente investigación. Estas competencias serán las valoradas entre el personal dedicado a la Gestión Cultural de los museos, Museu Valencià d'Etnologia y Museu Valencià de la Il·lustració i La Modernitat. Dicho estudio se hace con la intención de analizar si cada una de ellas está siendo implementada o no por parte de los gestores culturales de dichas entidades. Estos diez puntos se han sido seleccionados partiendo del análisis de las competencias propuestas por cada una de las entidades universitarias que ofertan master en Gestión Cultural, así como del documento de *Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM (2003)*. De esta manera todas las competencias que se enumeran a continuación han sido propuestas por lo menos por una de las entidades estudiadas.

El listado resultante se presenta en el orden en el que fueron detalladamente explicadas en la primera parte del trabajo, de manera que no están organizadas alfabéticamente ni porque se crea que existe alguna jerarquía en cuanto a que algunas sean más importantes que otras.

1. Pensamiento analítico.
2. Gestión de tiempo.
3. Orientación al aprendizaje.
4. Uso de las TIC.
5. Utilización de bases de datos.
6. Comunicación verbal.
7. Comunicación escrita.
8. Manejo de idioma extranjero.

9. Trabajo en equipo.

10. Gestión de proyectos.

Se puede observar que se ha dado gran importancia al grupo de las competencias instrumentales, de hecho, siete de las diez competencias son de esta categoría. Esto es debido a la viabilidad de estas competencias al momento de presentar evidencias que prueben la posesión de dichas competencias por parte de la persona.

Dentro del grupo de esas competencias instrumentales, por una parte está el pensamiento analítico como representante del conjunto de las competencias cognitivas, seguida por las de gestión de tiempo y orientación al aprendizaje, siendo estas dos competencias metodológicas. También dentro de las competencias instrumentales, pero en este caso del grupo de las tecnológicas, el uso de las TIC. y la utilización de bases de datos. Finalmente las competencias lingüísticas, de comunicación verbal, comunicación escrita y manejo de idioma extranjero.

El trabajo en equipo se presenta como única competencia del grupo de las interpersonales, dentro del conjunto de las competencias sociales. Y cerrando el listado de competencias escogidas para su evaluación, la gestión de proyectos, única competencia sistémica. La gestión de proyectos pertenece al conjunto de competencias de organización.

2. ¿CÓMO SE VAN A VALORAR LAS COMPETENCIAS?

2.1. PENSAMIENTO ANALÍTICO

Esta primera competencia transversal cognitiva hace parte del grupo de las competencias instrumentales, aquellas que cumplen el papel de ser un medio para alcanzar un fin determinado. El pensamiento analítico es de las competencias más mencionadas por las entidades analizadas, de hecho se plantea para todas las titulaciones de másteres en Gestión Cultural. Así mismo, algunas de las universidades sólo proponen esta competencia del grupo de las

cognitivas. Esto posiblemente sea porque se entiende que es el manejo de este tipo de pensamiento el que da la base racional necesaria para desarrollar los pensamientos crítico y práctico, los cuales son los otros dos tipos de competencia cognitiva que se mencionan como importantes para la Gestión Cultural por parte de las entidades estudiadas.

Puesto que es el pensamiento analítico el que desarrolla la habilidad de investigar, habilidad que se fundamenta en las evidencias y no en las emociones, se ha decidido analizar el manejo de esta competencia por medio de las publicaciones científicas. Son, las publicaciones científicas, textos que requieren comunicar de forma precisa y objetiva, que han de caracterizarse por ser claros y cuya información deberá ser posible de verificar.

De esta manera se da de manifiesto que para llevar a cabo publicaciones científicas no es suficiente con que la persona tenga gran conocimiento del tema a desarrollar. Será la utilización del pensamiento analítico, la que le permitirá hacerse un planteamiento metódico y organizado en el momento de redactar sus ideas. El individuo ha de ser capaz de evaluar la situación e identificar los elementos importantes que va a desarrollar, dejando de lado opiniones preconcebidas, así como información superflua o que no esté en relación directa con el tema. Igualmente, será el uso del pensamiento analítico el que le ayudará al momento de presentar las conclusiones de manera acertada y efectiva.

El hecho de realizar publicaciones científicas demuestra que la persona cuenta con la confianza necesaria en su propia capacidad, tanto para organizar los conocimientos que tiene, así como para abordar la labor de comunicarlos. Características estas que brinda el implementar, de forma acertada, la competencia del pensamiento analítico.

2.2. GESTIÓN DE TIEMPO

Esta competencia, mencionada por la Universidad de La Laguna, también hace parte del grupo de las competencias instrumentales. Es una competencia metodológica es decir, del grupo de competencias que están relacionadas con la manera de proceder para llevar algo a cabo.

Dada la importancia de saber distribuir cuidadosamente el tiempo en la vida diaria, muchos son los medios que se ponen hoy en día al alcance de las personas para organizar de forma más efectiva el tiempo. Por tal motivo, para ver la aplicación de esta competencia por parte de los gestores culturales, se ha seleccionado el uso de medios tan populares como lo son la agenda o el calendario. Formas tan sencillas como la típica agenda de papel, los grandes calendarios de escritorio o de pared, etc.; o medios más recientes como los mismos móviles, o el ordenador. Se trata de que el gestor muestre que sabe organizar su tiempo por medio del uso de herramientas hoy en día muy asequibles y populares, pero no por eso de poca importancia.

Gestionar el tiempo de una manera adecuada se hace fundamental para evitar el verse desbordado. Lo contrario puede conllevar a vivir en un nivel de estrés que resulta en agotamiento y que incide en la calidad de la labor que se desarrolla y en la misma calidad de vida.

Con el correcto uso de la gestión del tiempo la persona se acostumbra a saber identificar y diferenciar lo urgente de lo importante, algo tan relevante para la vida en general. El mismo nombre de la profesión, Gestión Cultural, hace referencia a lo significativo que es el saber gestionar y, en el caso de esta competencia, el saber gestionarse.

2.3. ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

También del grupo de las denominadas competencias instrumentales es, la orientación al aprendizaje, una muy importante. La orientación al aprendizaje

es una de las competencias que se menciona en el documento *Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM*. Así como también aparece en tres de las seis titulaciones oficiales analizadas de Máster en Gestión Cultural.

Puesto que en un entorno cambiante y dinámico la forma de mantenerse a flote es el desarrollar la capacidad de cambiar a través del aprendizaje, el mismo Código Deontológico de la Gestión Cultural señala la importancia de la aplicación de esta competencia. Menciona que la profesión se transforma de manera constante, motivo por el cual se requiere tanto de una formación inicial como de formación continua (Federación Estatal de Asociaciones de Gestores Culturales 2009, p.12).

Aprender debe ser una búsqueda cotidiana y permanente de conocimientos incorporados a través del estudio, la reflexión de las experiencias vividas y la de la realidad. Desafortunadamente muchas veces se piensa que en la vida sólo se debe aprender lo estrictamente necesario para desempeñar una actividad profesional determinada. Es por esto que llegados a este punto, datos como los estudios realizados, el estar estudiando actualmente y el hecho de cómo considera la persona la necesidad de ampliar su formación, se tienen en cuenta al momento de analizar si se está implementando o no esta competencia. Al respecto no sólo se han de valorar los estudios oficiales, también los que no lo son, tales como talleres o estudios no reglados en general.

Sin duda alguna el proceso de aprendizaje del ser humano es algo que debería tener lugar durante toda la vida. Leer, investigar, interesarse por distintos temas, buscar resolver inquietudes y adquirir nuevas habilidades, puesto que solamente a partir del aprendizaje se obtiene un conjunto de habilidades y conocimientos que proveen a la persona de herramientas para superar todo tipo de situaciones.

2.4. USO DE LAS TIC

Esta competencia hace parte del grupo de competencias tecnológicas, aquellas que tienen en cuenta el aprovechamiento de las llamadas nuevas tecnologías. A pesar de que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se suelen agrupar en tres áreas: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; en este caso se hace referencia al primer campo, el que tiene el uso del ordenador como herramienta básica de trabajo. La competencia del uso de las TIC es mencionada, en primer lugar, por el ICTOP. También aparece en los currículos de la Universidad de Valladolid y de la Universitat Internacional de Catalunya.

Hoy en día es imposible desconocer el gran auge de las TIC desde finales del siglo XX y del PC como principal representante de éstas. El uso del ordenador cada día toma mayor fuerza en la sociedad actual, como herramienta de trabajo y de la vida diaria que permite realizar actividades comunicativas, laborales e interactivas. El ordenador y el internet permiten llevar a cabo actividades como la consulta de archivos, el envío de correos electrónicos, la trasmisión de archivos en diferentes formatos, llevar a cabo conversaciones en línea o la mensajería instantánea, entre otras muchas.

Para valorar esta competencia se propone, en primer lugar, el manejo de cinco de los paquetes informáticos más conocidos y empleados hoy en día a nivel mundial (FEXMA [consulta: 01 abril 2015]). Se considera un buen medio para analizar esta competencia puesto que los paquetes informáticos, también llamados paquete de oficina o paquete ofimático, comprenden varias aplicaciones normalmente usadas en oficinas, pero que hoy en día también se utilizan en hogares o en los campos educativos. Por regla general estos paquetes incluyen un procesador de texto, una hoja de cálculo y un programa de presentación. También pueden contar con un gestor de bases de datos un navegador web o un gestor de información personal como una agenda.

Para valorar el área del desenvolvimiento en internet, se eligió el mundo de las populares redes sociales. Las redes sociales ocupan un importante lugar en

cuanto a la comunicación y las relaciones actualmente, de manera que son un importante medio y, a la vez, una potente herramienta para transmitir, informar o participar. En este caso se seleccionaron cinco de las más usadas actualmente por la población mundial y española (norfiPC [consulta: 01 abril 2015]), a la vez que se añadió una red social popular en el mundo de la gestión cultural en habla hispana, Cultunet, la cual cuenta con apoyo del Gobierno de España en la representación del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, de la Secretaría de Estado de Cultura y de AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo).

2.5. UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS

Otra de las competencias transversales tecnológicas es la de la utilización de bases de datos. Llegados a este punto resulta curioso el hecho de que ninguna de las universidades proponga esta competencia, sin embargo sí lo hace así el ICTOP, por lo que se ha decidido incluir esta competencia dentro de las valoradas.

En cuanto se habla de la importancia de la tecnología y de la adaptación a los cambios, es de gran importancia el manejo de bases de datos para la evolución en las formas de gestión. Se trata de sacar partido a la posibilidad que ofrecen los sistemas informáticos en cuanto a la estructuración, recogida y procesamiento de la información, algo tan importante en el campo de los museos y sus colecciones, por ejemplo.

Se ha querido observar el uso de esta competencia en dos de sus tres niveles, el de usuario y el de administrador. En el caso del usuario se ha querido saber si el gestor cultural utiliza alguna de las bases de datos consideradas como de las más prácticas, útiles, sencillas y eficaces, de acuerdo con la Biblioteca Nacional de España (Biblioteca Nacional de España [consulta: 02 abril 2015]).

Se trata de bases de datos de acceso gratuito a través de internet, las cuales comprenden gran variedad de temáticas educativas, instructivas o formativas.

En primer lugar Dialnet, base de datos interdisciplinar que recoge publicaciones científicas españolas, algunas de ellas completas. Por su parte Compludoc es una base de datos elaborada por la Biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid, también es interdisciplinar y la componen artículos de casi cuatro mil revistas pertenecientes a la colección de la biblioteca. Finalmente la base de datos del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), ésta almacena información recolectada por el Centro de Información y Documentación Científica (CINDOC), desde los años 70 hasta hoy en día.

Para ver el segundo nivel de esta competencia, el de administrador, se quiere saber si el trabajador, gestor cultural, administra alguna base de datos específica. Así, en el caso de que se encuentre desarrollando la labor de administración de alguna base de datos, se le pide que señale en nombre de ésta.

2.6. COMUNICACIÓN VERBAL

La comunicación verbal, que también se encuentra en el grupo de competencias instrumentales, es la primera de las competencias lingüísticas. Ésta resulta otra de las competencias seleccionadas por cinco de las seis titulaciones, al igual que por el documento del ICOM.

Se seleccionaron para este punto cuatro situaciones en las que la persona demuestra un buen manejo de la comunicación oral. Tales situaciones son el ser conferenciantes, dar ruedas de prensa, dar entrevistas y la realización de vídeos explicativos. Cada una de dichas situaciones se valora en cuanto a la frecuencia con que el gestor las realiza: nunca, ocasionalmente, normalmente o frecuentemente. Como se puede apreciar, todas las circunstancias que se plantean incluyen un público y, por ende, la necesidad de llegar a éste de forma clara.

El caso de las conferencias estas suelen estar dirigidas a una gran audiencia, la cual estará compartiendo el mismo recinto del conferenciante, como también puede ser el hecho de las ruedas de prensa. La entrevista, al contrario, comprende un número reducido de personas en interacción directa, sin embargo esa entrevista será puesta a disposición de un público mucho más amplio, ya sea por medio de la televisión, la radio o transcribiéndola. El caso de los videos explicativos se ha elegido porque es normal que los museos comuniquen por este medio puesto que son lugares educativos. También fuera del contexto laboral, hoy en día es cada vez más común el hecho de crear videos para compartirlos en la red, muchos de ellos a modo de tutoriales.

Se conoce que una adecuada comunicación verbal comprende saber expresarse de forma correcta y clara desde el punto de vista del receptor. También dependerá del contexto en el que se dé la información, así como el medio utilizado. Por ejemplo, no es lo mismo hablar a un gran público que ante una cámara o un micrófono.

2.7. COMUNICACIÓN ESCRITA

Ésta también es una de las competencias más mencionadas por las entidades. Nuevamente cinco de las seis titulaciones y el ICOM la citan en sus documentos. Complementando la competencia anterior, la comunicación escrita valora la misma claridad de la comunicación oral, esta vez por medio de la escritura.

Al contrario de las publicaciones científicas, en este punto la persona debe manejar un lenguaje mucho más coloquial, ya no valoramos que se pueda llegar a un público especializado, sino, por el contrario, a uno más general. Por tal motivo, se decidió evaluar la comunicación escrita por medio de publicaciones de carácter periodístico. Igualmente, se pregunta al encuestado si es bloguero, tiene una página web o colabora con algún sitio wiki. Todos estos

son ejemplos de comunicación escrita que se pueden valorar en cualquier momento.

Al igual que sucede con la comunicación oral, la comunicación escrita puede llevar tiempo en desarrollarse. También en este punto la práctica es la que lleva a potenciar la competencia. Escribir de manera adecuada permite comunicar las ideas y conocimientos que se tienen de forma que lleguen al receptor y sean comprendidos por éste con el sentido que pretende el emisor.

Tanto a nivel laboral como en el campo de las relaciones personales hoy en día la modalidad de la comunicación escrita va en auge. Los correos electrónicos, así como la mensajería instantánea ya hacen parte del diario vivir, inclusive son muchos los casos en los que nos escribimos de manera frecuente sin jamás habernos conocido o hablado por teléfono. En este punto podemos afirmar sin duda alguna que la escritura lleva consigo la imagen de su autor. Escribir bien es fundamental para una buena comunicación pero también para una buena imagen personal.

2.8. MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO

La última competencia lingüística es la del manejo de idioma extranjero, muy valorada hoy en día en todos los campos sociales y especialmente en los laborales. Aun así, es llamativo el hecho de que ninguna de los centros universitarios analizados lo mencione. No es este el caso del documento del ICOM y, puesto de que la realidad muestra que esta es una de las competencias más valoradas hoy en día, se ha decidido añadirla al cuestionario.

Para la evaluación de la competencia del manejo de un idioma extranjero el gestor debe señalar cuál o cuáles de los idiomas propuestos maneja. Los idiomas propuestos han sido: inglés, portugués, francés, chino mandarín, alemán e italiano.

Estos idiomas fueron escogidos con base en con un interesante estudio de la web MOSAlingua, en el cual propone los cinco idiomas más útiles para hispanohablantes, teniendo en cuenta tres aspectos. El primero es la difusión del idioma en el mundo, el segundo el interés de éste desde el punto de vista económico y cultural, haciendo énfasis en la oferta y demanda laboral del mercado. Y como tercer aspecto está el de la proximidad geográfica del país de origen. (Samuel [consulta: 01 abril 2015]).

Para el primer aspecto, difusión en el mundo, el estudio se basa en el libro "El top 10 de idiomas nativos hablado en el mundo" de Paul Lewis. Para el segundo, referente al punto de vista económico y cultural, las estadísticas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe señalan las relaciones comerciales entre América Latina y España con el resto del mundo. Finalmente el tercer aspecto, la proximidad geográfica del país de origen, se saca por medio de nociones básicas de geografía y cultura general. En el estudio el inglés no entra puesto que ya se sabe de su importancia, siendo el idioma más estudiado a nivel mundial, seguido del español.

El nivel del idioma por parte del entrevistado debe ser el B o de "Usuario independiente", de acuerdo con el Marco Común Europeo de Referencia. Se decide este nivel porque es el punto medio de acuerdo con dicho referente, el cual comprende las habilidades de producción oral, comprensión auditiva, producción escrita y comprensión lectora.

2.9. TRABAJO EN EQUIPO

Esta competencia hace parte del grupo de las interpersonales, dentro del campo de las competencias sociales. El trabajo en equipo es considerado por dos de las seis titulaciones valoradas, así mismo es mencionada por el ICOM.

Hay que recordar que las competencias interpersonales son las que permiten a la persona tener buenas relaciones con los demás, a la vez que se siente cómoda consigo misma. Es por esto que las competencias interpersonales

comprenden dos grupos, las individuales y las sociales. Las sociales, de las que hace parte el trabajo en equipo, son las competencias que se implementan cuando el individuo hace parte de un grupo e interacciona dentro de éste.

Para valorar esta competencia se plantea el hecho de que el gestor lleve a cabo, o haya llevado a cabo, trabajos en equipo pero de forma voluntaria. Es decir, trabajar conjuntamente con más de dos personas y por iniciativa propia. Esto se considera como evidencia de la competencia ya que no es lo mismo realizar este tipo de actividades por cuestiones laborales, por ejemplo, en cuyo caso se puede decir que se hace por obligación y se hablaría más de trabajo en grupo ya que cada persona hará lo que se le diga que debe hacer.

El hecho de que la persona busque realizar trabajo en equipo por iniciativa propia indica que maneja la competencia y que conoce muy bien todo lo que ello conlleva. Pues, puede resultar o no una experiencia amena ya que se estará conviviendo con características socio-psicológicas y de personalidades que en casos pueden resultar ser muy dispares. La finalidad es llegar realmente a conformar un equipo de trabajo y no que se quede en un grupo.

2.10. GESTIÓN DE PROYECTOS

Esta competencia se encuentra dentro del grupo de competencias sistémicas, las que llevan a comprender una estructura o sistema en su conjunto. Las competencias sistémicas comprenden las de organización, capacidad emprendedora y liderazgo. La gestión de proyectos hace parte de las competencias de organización, es decir, aquellas herramientas y técnicas que tienen como finalidad la excelencia y la calidad de lo que se lleve a cabo.

Esta competencia se menciona por parte tres titulaciones y también aparece en el currículo que plantea el ICOM para el personal de los museos. La persona ha de ser capaz de planificar, de llevar un seguimiento y controlar las actividades que comprendan un proyecto, tanto referente a recursos materiales como a recursos humanos.

El gestionar un proyecto identifica una secuencia de pasos a seguir, en primer lugar está el planteamiento y el diseño del proyecto a continuación la ejecución o realización de mismo, en cuyo proceso es necesario contar con un sistema de valoración, monitoreo y control. En última estancia estaría el cierre o entrega de resultados, tras los cuales también se habrá de llevar a cabo la evaluación de dichos resultados.

Se decidió valorar la competencia viendo si el gestor cultural ha tenido a cargo la gestión de algún proyecto. Es decir, ya no se trata sólo de hacer parte de él sino de estar a la cabeza. En el caso de que la respuesta fuera afirmativa, nos interesó saber un número aproximado de proyectos. Igualmente, y para terminar este punto, hemos planteado al encuestado la posibilidad de estar gestionando algún proyecto al momento de la encuesta.

3. LA ENCUESTA (anexo 2)

Para realizar la valoración de las competencias genéricas en los gestores culturales se decidió implementar un cuestionario. Dicho cuestionario se desarrolló por medio de la herramienta *Formularios de Google* en *Google Drive*. La encuesta comprende un total de veintitrés preguntas, a las cuales el encuestado tardaba alrededor de diez minutos en responder.

La encuesta fue diseñada y se envió vía correo electrónico a las personas colaboradoras de cada museo. El señor Francesc Cabañes Martínez, en el caso del Museu Valencià D'Etnologia, y el señor Francisco Molina Agulló, en el del Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat (MuVIM). De manera que fueron ellos quienes enviaron el formulario, también vía email, a los gestores culturales de cada museo. De forma que llegó a un total de veinte gestores, ocho en el caso del Museu Valencià D'Etnologia, y doce en el del MuVIM.

El formulario maneja diferentes tipos de pregunta: texto, párrafo, test, casillas de verificación y cuadrícula. La tipo *texto* acepta textos cortos, así como números, mientras que en la tipo *párrafo* los textos podrán ser más extensos.

Por otra parte, la tipo *test* ofrece varias respuestas de las cuales el encuestado podrá elegir sólo una. La *casilla de verificación* permite marcar más de una opción de las posibles dadas. Y, finalmente, la *cuadrícula* permite construir un cuadro de doble entrada.

3.1. DATOS PERSONALES

Preguntas 1-3. (Nombre. /Entidad Museística en la cual trabaja. / ¿Cuántos años lleva trabajando en la Gestión Cultural?)

Las primeras tres preguntas recogen información personal del entrevistado, se le pide que indique nombre, entidad para la que trabaja y cuánto tiempo lleva trabajando en el campo de la Gestión Cultural. El apartado de *Nombre* es la única pregunta opcional de la encuesta debido a que se busca hacer una valoración general de cada entidad museística y no una evaluación de cada gestor cultural. Sin embargo, en caso de que alguno de los entrevistados esté interesado en recibir información personal respecto a su encuesta se le puede dar.

Las preguntas 2 y 3 son tipo *test*, de manera que sólo permite una respuesta en cada caso. La segunda pregunta ubica al encuestado en una de las dos entidades museísticas en las que se realiza el sondeo. La tercera pregunta permite conocer la experiencia como gestor cultural, de la persona. Se ha considerado esta pregunta como importante debido a que el presente trabajo está destinado precisamente al desarrollo y a la aplicación de competencias transversales en gestores culturales, por lo tanto el de esperar que entre más experiencia laboral como tales, mayor sea la utilización de las competencias en el día a día.

3.2. PENSAMIENTO ANALÍTICO

Preguntas 4, 5. (¿Ha realizado publicaciones de carácter científico?/ ¿En dónde y/o para qué entidades ha publicado?)

La cuarta pregunta, también de tipo test, busca saber si la persona ha realizado publicaciones de carácter científico. Sólo en caso de responder de forma afirmativa a la pregunta número 4, el encuestado debe responder a la número 5. La quinta pregunta da la posibilidad de respuesta tipo texto de párrafo en donde se le pide indicar para qué entidades o en qué medio científico ha publicado.

3.3. GESTIÓN DE TIEMPO

Pregunta 6. (¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?)

Esta pregunta, tipo casilla de verificación, menciona dos herramientas por excelencia para gestionar el tiempo, la agenda y el calendario. El gestor ha de seleccionar, de acuerdo a su realidad, cuál de éstas utiliza, ya sea en formato papel o digital; o, si no utiliza ninguna de las anteriores.

3.4. ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Preguntas 7-9. (¿Qué estudios reglados ha cursado?/ ¿Se encuentra realizando alguna de las siguientes actividades?/ ¿Cómo considera la necesidad de ampliar su propia formación constantemente?)

La pregunta número 7 es relacionada al nivel de educación reglada del entrevistado. Comprende desde el bachiller hasta estudios doctorales, así como formación en la Escuela Oficial de Idiomas. La pregunta 8 es tipo cuadrícula, por medio de ésta se busca información respecto a estudios reglados y no reglados que se pueda encontrar cursando, en la actualidad, el entrevistado. La

novena pregunta, tipo test, hace referencia a la consideración que tiene el individuo, respecto al estar ampliando su la formación constante.

3.5. USO DE LAS TIC

Preguntas 10, 11. (¿Qué paquete informático maneja?/ ¿De cuál de las siguientes redes sociales es usuario?)

Estas dos preguntas son de tipo casilla de verificación. La número 10 ofrece al encuestado una lista comprendida por tres de los paquetes informáticos más utilizados en la actualidad: Microsoft Office, Apache OpenOffice, LibreOffice; uno exclusivo de Apple: iWork; y uno en línea: Google Drive. La persona también tiene la opción de indicar el uso de otros paquetes informáticos, o de marcar la casilla de ninguno. Por su parte, la pregunta 11 está referida al uso de las redes sociales, aquí se enumeran cinco de las más populares en la actualidad y se incluye Cultunet, red social popular entre artistas y gestores culturales. Al igual que en la pregunta anterior, la persona puede marcar las opciones: ninguna u otra.

3.6. UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS

Preguntas 12-14. (¿De cuál de las siguientes bases de datos es usted usuario?/ ¿Es usted administrador de alguna base de datos?/ ¿Qué base de datos administra?)

La pregunta 12, de tipo casilla de verificación, ofrece un listado de tres de las bases de datos "más funcionales" de acuerdo con la Biblioteca Nacional de España, todas ellas de acceso libre. Se propone al encuestado indicar de cuál o cuáles de dichas bases de datos es usuario, también tiene la posibilidad de escoger las opciones de ninguna u otros. En la decimotercera pregunta se consulta si el gestor es administrador de alguna base de datos. Sólo en caso de

respuesta afirmativa deberá contestar la pregunta 14, ésta es tipo texto de párrafo y pide que se señale qué base de datos se administra.

3.7. COMUNICACIÓN VERBAL

Pregunta 15. (Indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes actividades.)

De tipo cuadrícula, da la opción de marcar una de las opciones que comprenden: nunca, ocasionalmente, normalmente o frecuentemente. Dicha selección se ha de hacer ante un total de cuatro afirmaciones.

3.8. COMUNICACIÓN ESCRITA

Preguntas 16, 17. (¿Ha realizado publicaciones de carácter periodístico?/ Selecciones la respuesta apropiada para cada afirmación)

Con la decimosexta pregunta, tipo test, se busca saber si la persona ha realizado publicaciones de carácter periodístico. Por otra parte, la decimoséptima, de tipo cuadrícula, interroga al encuestado sobre su participación en algún blog, página web o sitio wiki.

3.9. MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO

Pregunta 18. (Señale en qué idioma(s) puede comunicarse como “usuario independiente”.)

Se pide al encuestado que señale de qué idiomas extranjeros es “usuario independiente”, la pregunta tipo casillas de verificación, además de un listado de seis idiomas, da la opción de marcar: ninguno u otros

3.10. TRABAJO EN EQUIPO

Preguntas 19, 20. (¿Ha trabajado por iniciativa propia, en proyectos puntuales, de forma conjunta con más de 2 personas?/ ¿Actualmente y por iniciativa propia, hace parte de algún proyecto puntual que desarrolle de forma conjunta con más de 2 personas?)

Las dos preguntas son tipo test, en la decimonovena se interroga al gestor sobre proyectos realizados conjuntamente con más de dos personas y por iniciativa propia. Como complemento, la pregunta 20 hace referencia a algún proyecto puntual que se pueda encontrar realizando el gestor cultural en la actualidad, por iniciativa propia y de forma conjunta con más de dos personas.

3.11. GESTIÓN DE PROYECTOS

Preguntas 21-23. (¿Ha tenido proyectos a su cargo para gestionar?/ ¿Cuántos?/ ¿Actualmente se encuentra gestionando algún proyecto?)

En la pregunta 21, tipo test, el encuestado debe señalar si ha tenido a su cargo la gestión de algún proyecto. Sólo en caso de respuesta afirmativa a la pregunta 21 la persona deberá pasar a la 22, la cual pide que se señale cuántos proyectos han sido gestionados bajo cargo del encuestado.

Finalmente, la pregunta 23 indaga sobre la gestión de algún proyecto al momento de responder la encuesta.

4. ANÁLISIS DE DATOS DE LA ENCUESTA

De veinte encuestas enviadas se recibieron sólo cuatro respuestas, es decir el 20% de los encuestados. Puesto que sólo se contó con cuatro respuestas totales se decidió hacer el análisis sobre el total de las respuestas recibidas y no, como se pensó en un comienzo, diferenciando un museo y otro.

La encuesta estuvo abierta entre el 21 de abril y el 11 de mayo de 2015, es decir tres semanas, sin embargo, sólo se realizó un envío del formulario. Posiblemente si se hubiese tenido la posibilidad de reenviar o de recordar a los encuestados sobre la participación en la encuesta, se hubiese podido contar con un número más alto de respuestas. Debido a que la investigadora no contaba con las direcciones de correo electrónico de los encuestados no fue posible llevar a cabo un segundo envío de formularios.

La poca colaboración lleva a creer que no se contó con la suficiente disposición por parte de los gestores. Posiblemente no hay interés por parte de los gestores, a participar en la encuesta por el hecho de sentirse evaluados.

4.1. DATOS PERSONALES

4.1.1. Nombre.

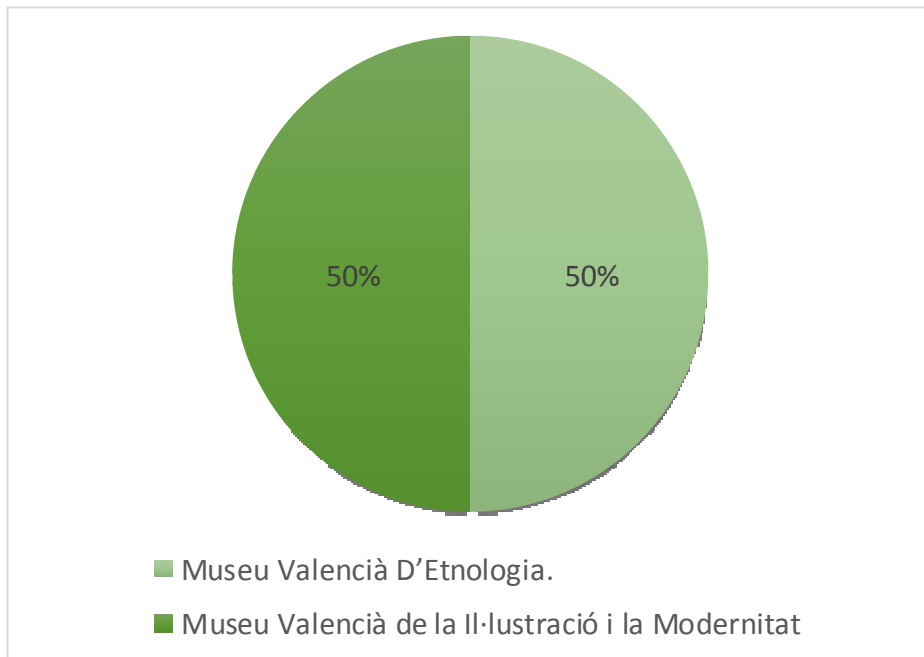
Este primer punto se planteó como opcional, sólo una persona respondió, lo cual equivale al 25%. La idea de este primer punto era, en caso de que algún encuestado posteriormente quisiera ver sus resultados. Sin embargo, una vez más volvemos con el tema de lo incómodo que puede resultar el sentirse evaluado.

4.1.2. Entidad Museística en la cual trabaja.

Del total de las respuestas recibidas el 50% son del personal del Museu Valencià D'Etnologia y el otro 50 % son de gestores del Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat.

Analizando este punto respecto a cada museo por separado, puesto que la muestra del Museu Valencià D'Etnologia comprendía sólo ocho personas, las dos respuestas recibidas equivalen al 25% de los encuestados en dicha entidad. En el caso del Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat, las dos respuestas recibidas de entre un total de doce encuestas enviadas equivalen al 16,66% de los encuetados.

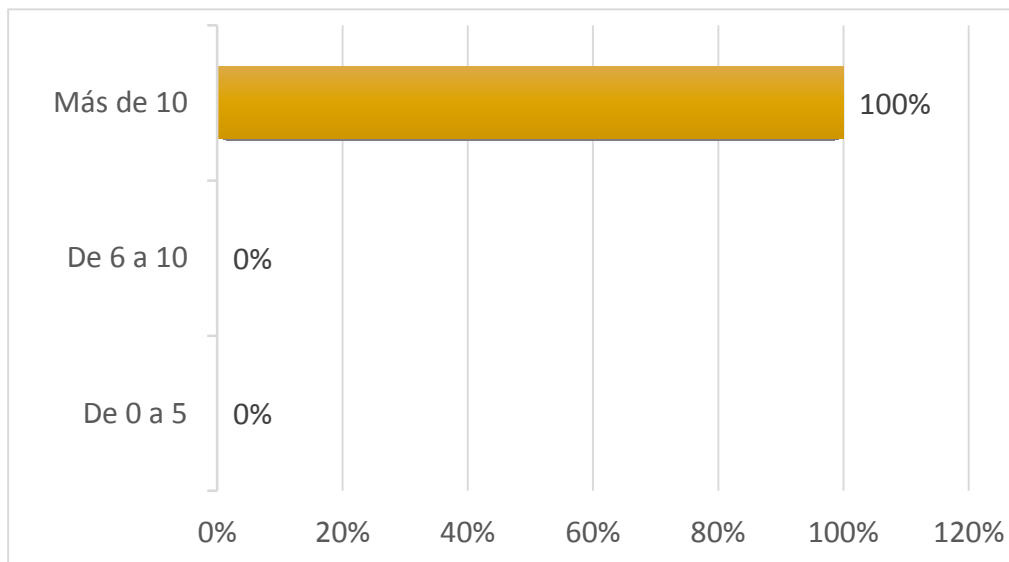
ILUSTRACIÓN 8. Entidad Museística en la cual trabaja.



Fuente: elaboración propia.

4.1.3. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Gestión Cultural?

ILUSTRACIÓN 9. ¿Cuántos años lleva trabajando en la Gestión Cultural?



Fuente: elaboración propia.

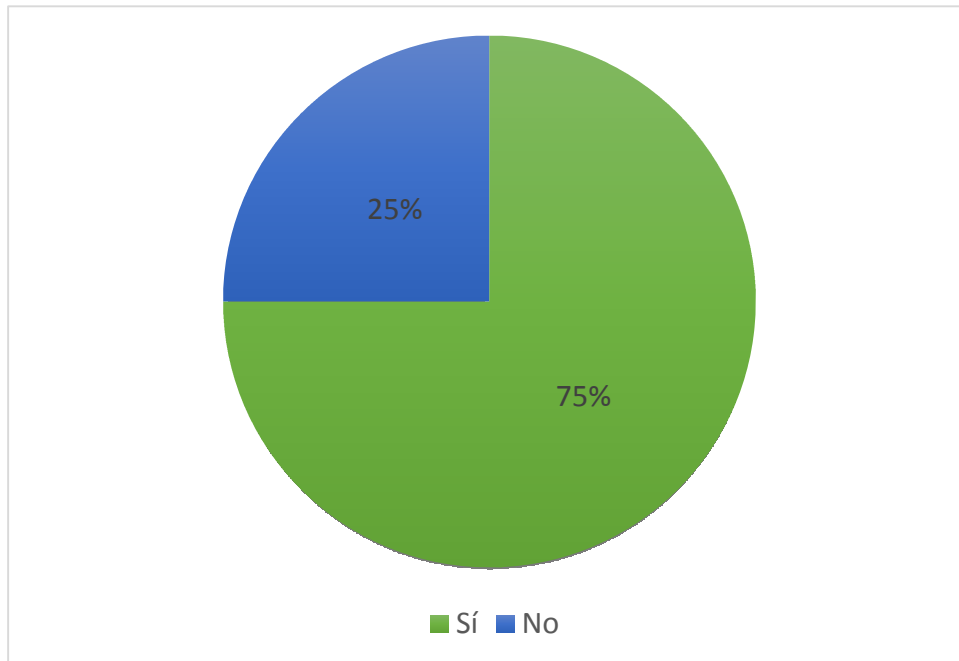
A este punto el 100% de los encuestados seleccionó la opción *Más de 10*. Por tal motivo podemos afirmar que nos encontramos ante un grupo

de gestores culturales con un amplio nivel de experiencia laboral en su campo profesional.

4.2. PENSAMIENTO ANALÍTICO

4.2.1. ¿Ha realizado publicaciones de carácter científico?

ILUSTRACIÓN 10. ¿Ha realizado publicaciones de carácter científico?



Fuente: elaboración propia.

Los datos de la ilustración 10 nos presentan que la mayoría de los gestores afirma haber realizado publicaciones de carácter científico. De tal manera podemos afirmar que la competencia transversal referente al pensamiento analítico se está implementando de forma correcta en la mayoría de gestores culturales. Para conocer las publicaciones en las cuales han participado pasaremos a analizar la siguiente pregunta.

4.2.2. ¿En dónde y/o para qué entidades ha publicado?

Recordamos que el 75% de los gestores culturales dice tener publicaciones de carácter científico, medio por el cual se manifiesta el desarrollo del pensamiento analítico. A continuación se citan las

entidades para las cuales, o en las cuales, han publicado los gestores culturales encuestados.

- Actas de Congresos DEAC.
- Diputación de Cádiz.
- Diputación de Valencia.
- Gobierno de Murcia.
- Master de Gestión Cultural Universidad de Barcelona.
- Periódico Levante-EMV.
- PH Revista de patrimonio, Junta de Andalucía.
- Publicacions de la Universitat de València.
- Revista del IAPH.
- Revista *Periferia*.
- Revista Valenciana d'Etnologia.

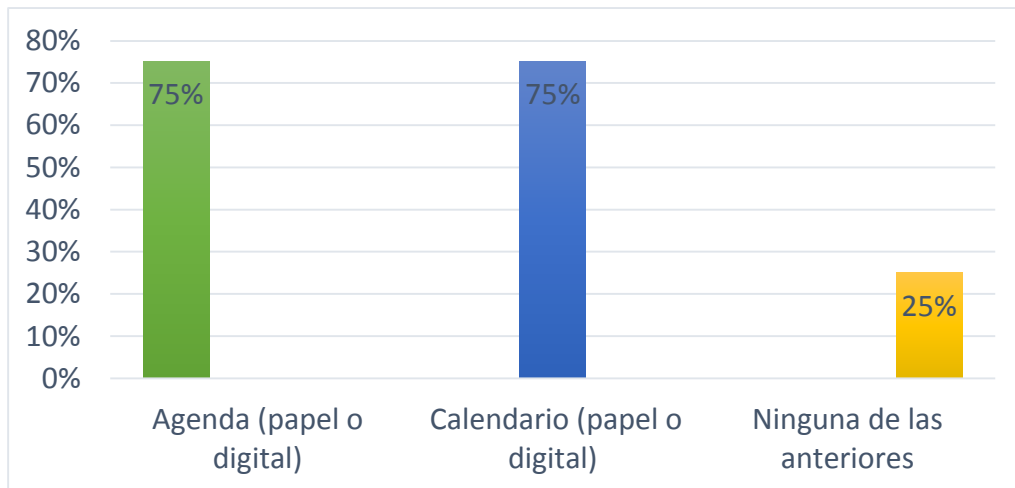
Como se puede apreciar en el listado, uno de los organismos para los que se ha publicado es el *Periódico el Levante*. Esta afirmación nos lleva a pensar que la publicación puede no haber sido de carácter científico sino periodístico.

4.3. GESTIÓN DE TIEMPO

4.3.1. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?

Como se puede ver en la ilustración 11, el 75% de los encuestados dicen utilizar agenda, igual porcentaje que los que afirman usar calendario como herramienta para organizar su tiempo. Por otra parte, sólo un 25% de los encuestados afirma no utilizar ninguna de las dos herramientas que se plantearon en la encuesta respecto a la gestión del tiempo.

ILUSTRACIÓN 11. ¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza?



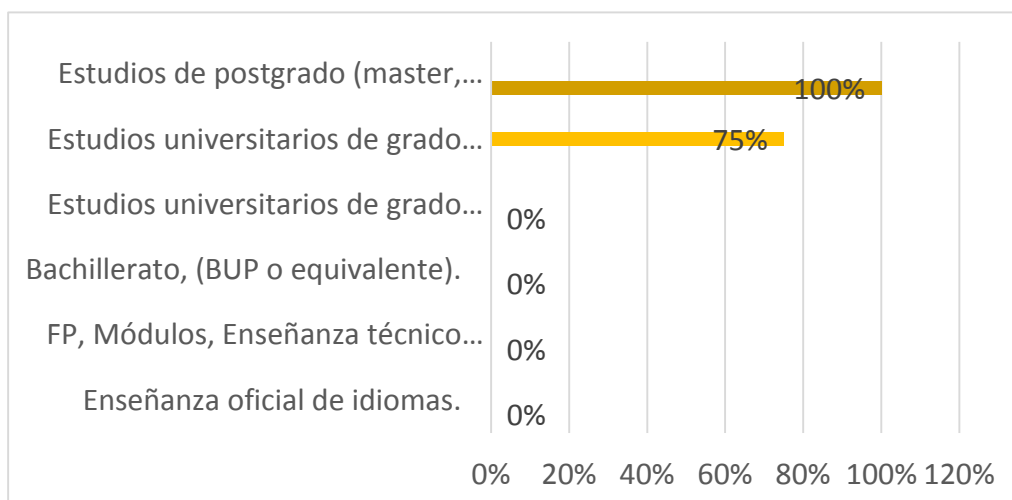
Fuente: elaboración propia.

Respecto a la competencia de la gestión del tiempo, una vez analizados los resultados podemos apreciar que, nuevamente, la mayoría de gestores cuenta con el dominio de la competencia valorada.

4.4. ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

4.4.1. ¿Qué estudios reglados ha cursado?

ILUSTRACIÓN 12. ¿Qué estudios reglados ha cursado?

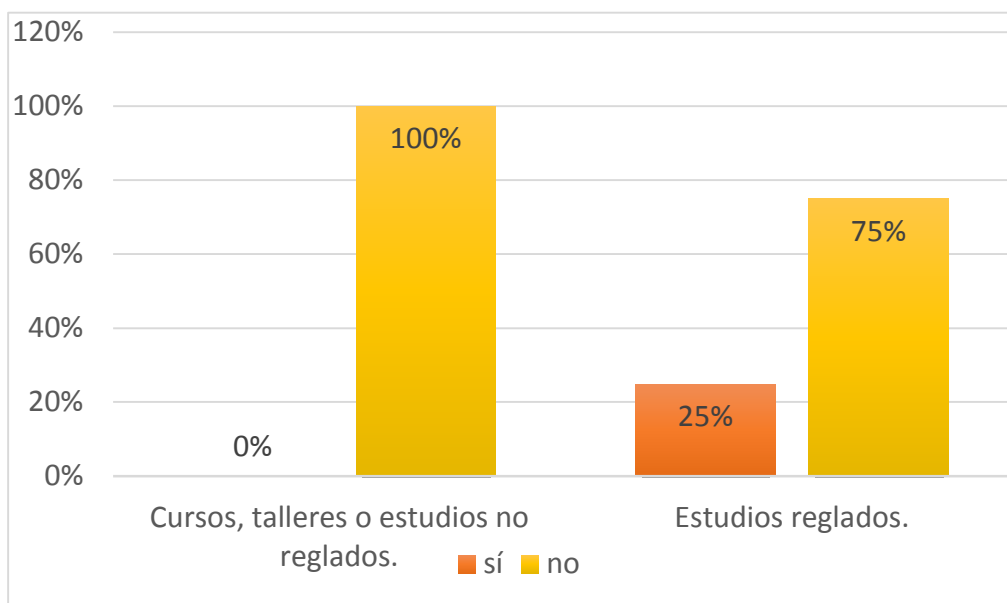


Fuente: elaboración propia.

En esta pregunta, sólo el 75% de los encuestados señalan tener una titulación de Grado Superior o equivalente. Sin embargo el 100% afirma que cuenta con una titulación de posgrado, de lo cual se puede deducir que el 100% ha de tener la titulación de Grado Superior, puesto que ésta es un requisito previo para matricularse en un programa de postgrado.

4.4.2. **¿Se encuentra realizando alguna de las siguientes actividades?**

ILUSTRACIÓN 13. ¿Se encuentra realizando alguna de las siguientes actividades?



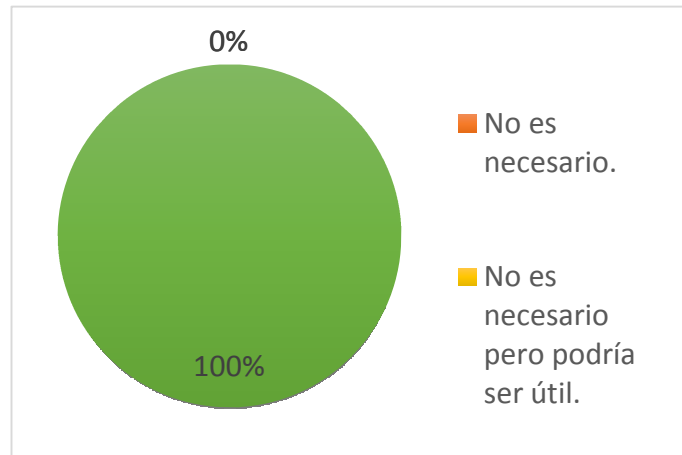
Fuente: elaboración propia.

Al planteamiento de estar realizando estudios en la actualidad sólo un 25% señala encontrarse llevando a cabo estudios reglados. Mientras que el otro 75% indica que no lo hace. Respecto a los estudios no reglados, el 100% afirma no estar llevando a cabo este tipo de formación.

4.4.3. **¿Cómo considera la necesidad de ampliar su propia formación constantemente?**

Como se puede observar en la ilustración 14, la respuesta a esta pregunta es compartida por el 100% de los gestores, los cuales consideran necesaria una formación constante.

ILUSTRACIÓN 14. ¿Cómo considera la necesidad de ampliar su propia formación constantemente?



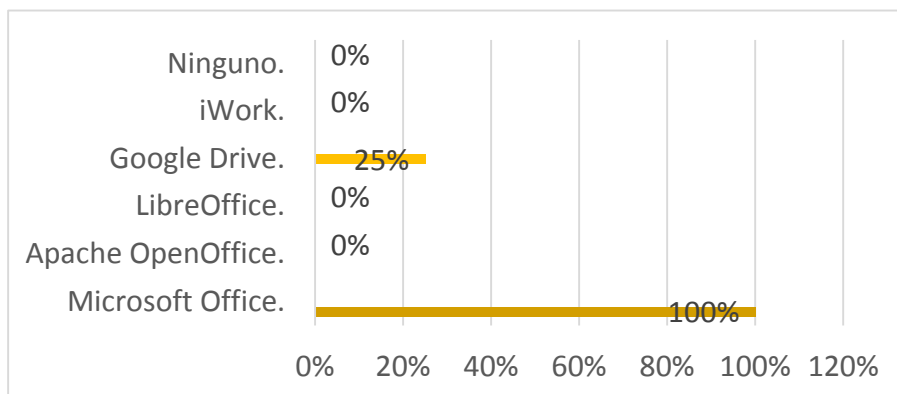
Fuente: elaboración propia.

Con estas tres últimas preguntas analizadas se pretendía determinar el manejo de la competencia referida a la orientación al aprendizaje. De acuerdo con los resultados obtenidos, podemos afirmar que esta competencia transversal no está siendo implementada por la mayoría de gestores. Como se ha podido observar sólo el 25% de los encuestados se encuentra realizando estudios en la actualidad, a pesar de que el 100% afirma que considera necesaria una formación constante.

4.5. USO DE LAS TIC

4.5.1. ¿Qué paquete informático maneja?

ILUSTRACIÓN 15. ¿Qué paquete informático maneja?

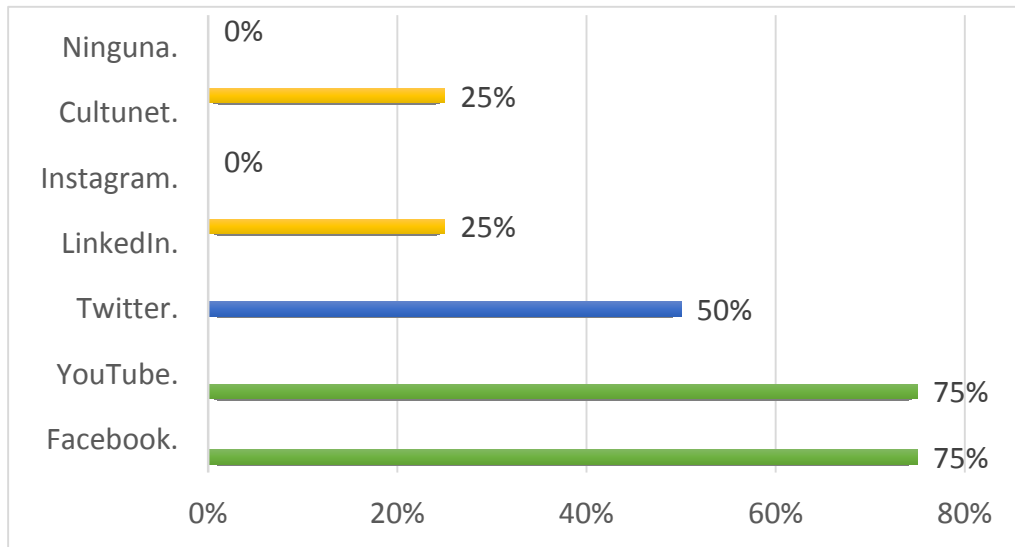


Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los paquetes informáticos, el 100% de los gestores afirma manejar el de Microsoft Office. Adicionalmente, el 25% utiliza el paquete que ofrece Google Drive. De estos resultados podemos afirmar que el 100% de los encuestados utiliza paquetes de oficina u ofimáticos.

4.5.2. ¿De cuál de las siguientes redes sociales es usuario?

ILUSTRACIÓN 16. ¿De cuál de las siguientes redes sociales es usuario?



Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar en la ilustración 16, el 100% de los gestores afirma ser usuario de las redes sociales. Las redes sociales en la que más se mueven son las de Facebook y YouTube, con un total del 75% de los encuestados. El 50% afirma ser usuario de Twitter, mientras que el 25% señala serlo de LinkedIn. Igualmente, un 25% de los gestores dice ser usuario de la red social cultural Cultunet.

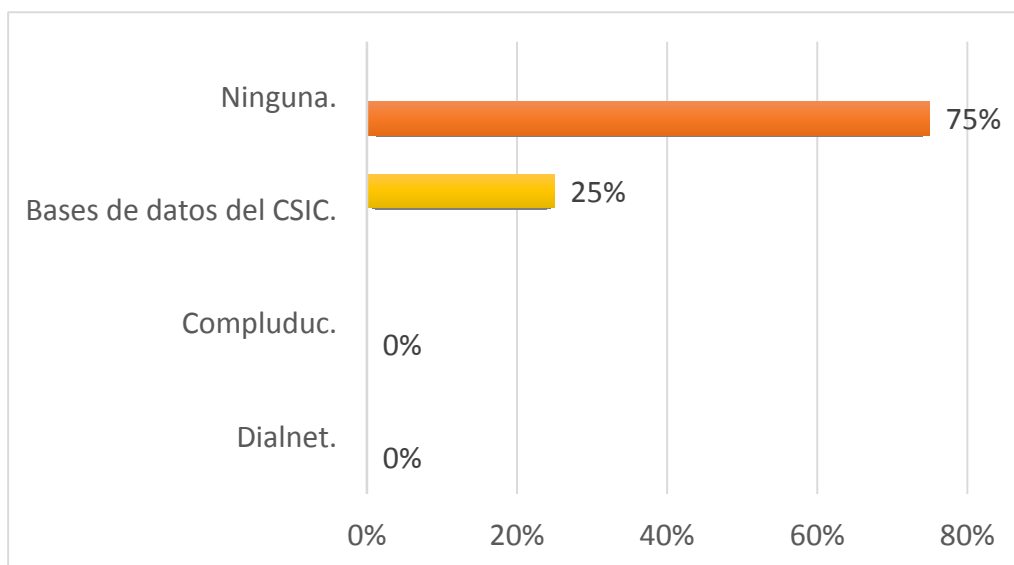
Una vez analizados los resultados de las dos preguntas con las que se valoraba la competencia genérica del uso de las TIC por parte de los gestores culturales, se puede afirmar que el 100% la implementa. Siendo ésta la primera competencia de las valoradas, plenamente implementada por el 100% de los gestores culturales.

4.6. UTILIZACIÓN DE BASES DE DATOS

4.6.1. ¿De cuál de las siguientes bases de datos es usted usuario?

Como se puede apreciar en la ilustración 17, sólo el 25% de los encuestados afirma ser usuario de alguna de las bases de datos propuestas. El 75% restante, señala no ser usuario de las bases de datos planteadas en la pregunta.

ILUSTRACIÓN 17. ¿De cuál de las siguientes bases de datos es usted usuario?

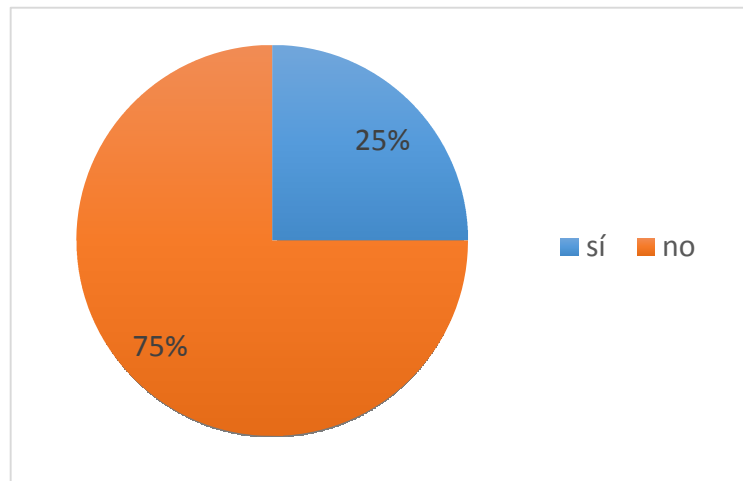


Fuente: elaboración propia.

4.6.2. ¿Es usted administrador de alguna base de datos?

Tras el análisis de las respuestas en este punto, y como se puede apreciar en la ilustración 18, tenemos que sólo el 25% afirma administrar una base de datos. De manera que el 75% señala no encontrarse administrando bases de datos.

ILUSTRACIÓN 18. ¿Es usted administrador de alguna base de datos?



Fuente: elaboración propia.

4.6.3. ¿Qué base de datos administra?

En esta pregunta se ha indicado como base de datos administrada la siguiente.

📌 Bases de datos de contacto del Museu d'Etnologia.

Una vez analizadas las tres preguntas que se plantearon para medir el nivel de implementación de la competencia genérica relacionada con las bases de datos, vemos que esta no está siendo implementada por la mayoría de gestores. Sólo un 25% estaría considerado como dentro del nivel usuario de bases de datos. De igual manera, sólo el 25% se encuentra dentro del nivel administrador de bases de datos.

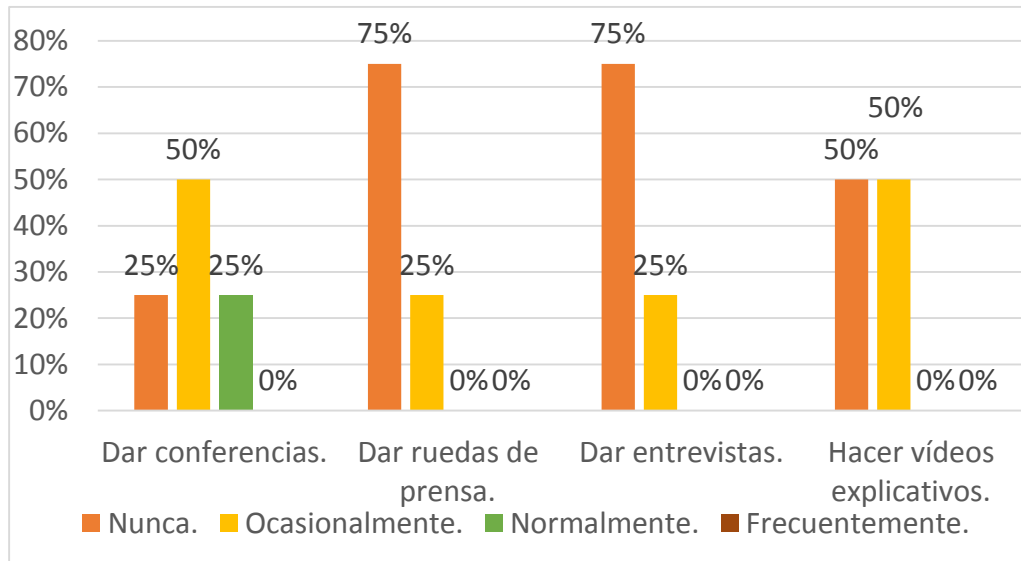
4.7. COMUNICACIÓN VERBAL

4.7.1. Indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes actividades.

Como se puede apreciar en la ilustración 19, el 75% de encuestados afirma nunca haber ofrecido una rueda de prensa o una entrevista, mientras que el 25% restante señala darlas ocasionalmente. Con respecto a los vídeos explicativos, el 50% indica nunca haber realizado

alguno y el otro 50% dice hacerlos ocasionalmente. Finalmente, respecto a dar conferencia, sólo un 25% indica hacerlas normalmente, mientras que un 50% señala darlas ocasionalmente y el 25% restante dice nunca haber dado.

ILUSTRACIÓN 19. Indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes actividades.



Fuente: elaboración propia.

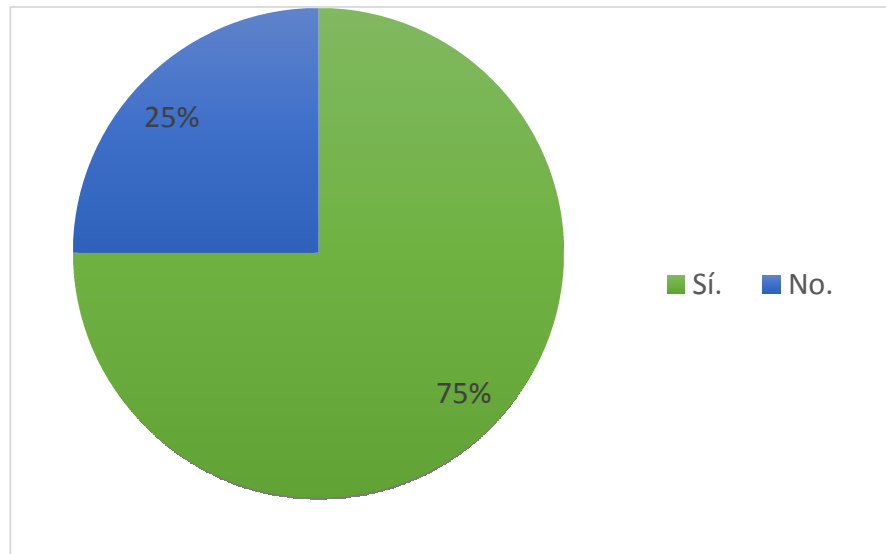
De acuerdo con los resultados obtenidos respecto a la competencia de la comunicación verbal, se puede afirmar que los gestores se encuentran en un nivel medio del dominio de esta competencia. Ninguno afirma llevar a cabo frecuentemente alguna de las actividades propuestas para evaluar la competencia. Por el contrario, de manera general se señala nunca haber realizado la mayoría de dichas actividades.

4.8. COMUNICACIÓN ESCRITA

4.8.1. ¿Ha realizado publicaciones de carácter periodístico?

De acuerdo con la ilustración 20, el 75% de los gestores culturales indica haber realizado publicaciones periodísticas. Entretanto, sólo un 25% dice no haberlas realizado.

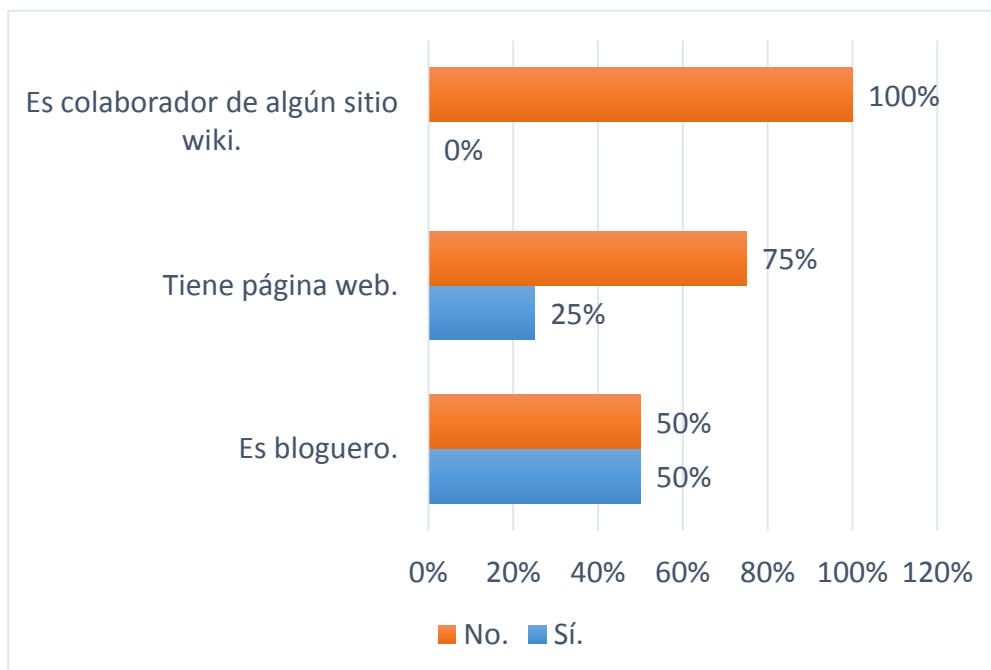
ILUSTRACIÓN 20. ¿Ha realizado publicaciones de carácter periodístico?



Fuente: elaboración propia.

4.8.2. **Selecciones la respuesta apropiada para cada afirmación.**

ILUSTRACIÓN 21. Selecciones la respuesta apropiada para cada afirmación.



Fuente: elaboración propia.

Esta pregunta también recogía información respecto a la competencia de la comunicación escrita. Como se puede ver en la ilustración 21, mientras

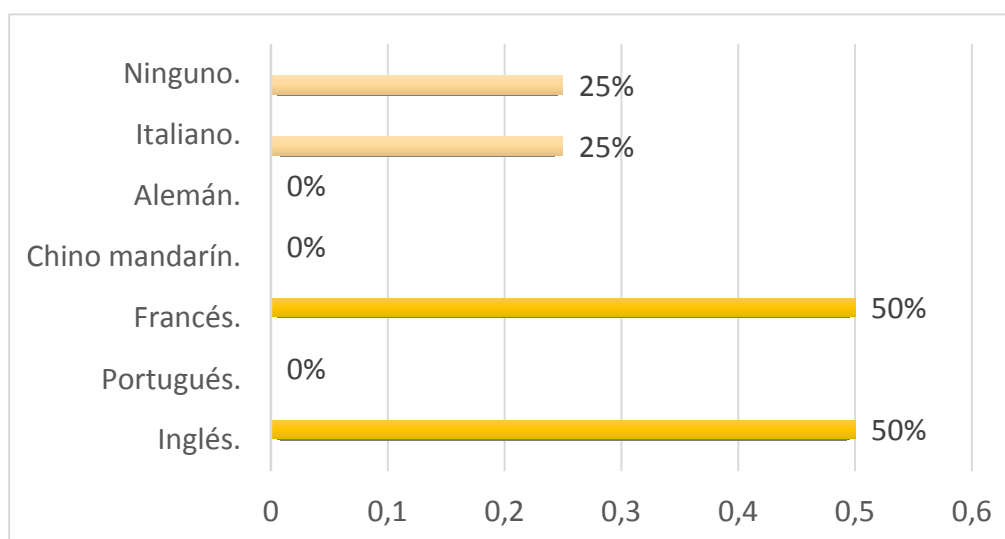
el 50% afirma ser bloguero, el otro 50% indica no serlo. Por otra parte, sólo un 25% cuenta con una página web, contra un 75% que no la tiene. Finalmente, el 100% de los encuestados señalan no colaborar sitios wiki.

De acuerdo con los resultados de estas dos preguntas referentes a la comunicación escrita, afirmamos que esta competencia tiene un buen nivel de implementación por parte de los gestores culturales.

4.9. MANEJO DE IDIOMA EXTRANJERO

4.9.1. Señale en qué idioma(s) puede comunicarse como "usuario independiente".

ILUSTRACIÓN 22. Señale en qué idioma(s) puede comunicarse como "usuario independiente".



Fuente: elaboración propia.

Como se puede corroborar en la ilustración 22, los idiomas extranjeros más dominados por los gestores culturales encuestados son el inglés y el francés. Un 50% de los encuestados selecciona el inglés como idioma extranjero del que tiene un nivel B de acuerdo con el Marco Común Europeo de referencia. Del mismo modo otro 50% señala manejar el

francés. Por otra parte, el 25% de los gestores afirma tener un nivel de usuario independiente en el manejo del idioma italiano. Mientras que sólo un 25% dice no manejar un idioma extranjero.

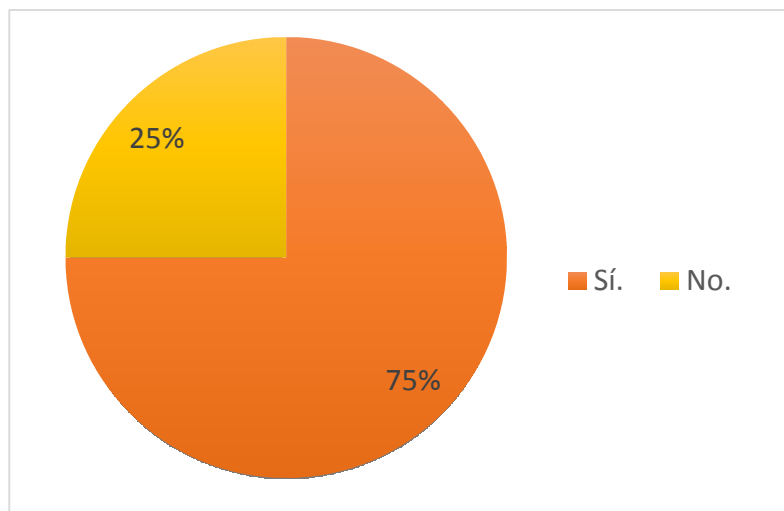
De acuerdo con los resultados, se puede afirmar que esta competencia está siendo implementada en buen nivel por los gestores culturales, puesto que sólo un 25% afirma no tener un nivel de usuario independiente en un idioma extranjero.

4.10. TRABAJO EN EQUIPO

4.10.1. ¿Ha trabajado por iniciativa propia, en proyectos puntuales, de forma conjunta con más de 2 personas?

Como se puede observar en la ilustración 23, el 75% de los encuestados responde de forma afirmativa a la primera pregunta, planteada para valorar el trabajo en equipo. Sólo el 25% restante responde de forma negativa.

ILUSTRACIÓN 23. ¿Ha trabajado por iniciativa propia, en proyectos puntuales, de forma conjunta con más de 2 personas?



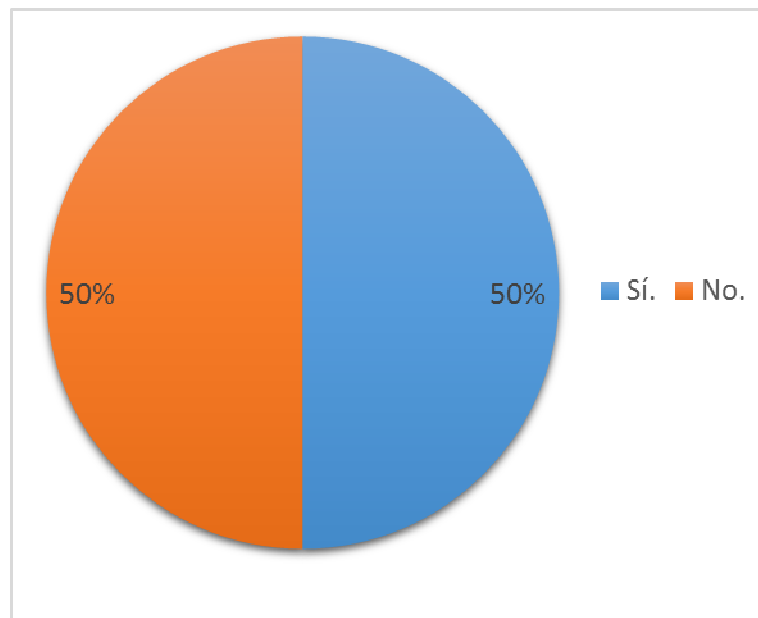
Fuente: elaboración propia.

De esta manera tenemos que la mayoría afirma haber realizado con anterioridad a esta encuesta, proyectos puntuales, de forma conjunta, con más de 2 personas y por iniciativa propia.

4.10.2. **¿Actualmente y por iniciativa propia, hace parte de algún proyecto puntual que desarrolle de forma conjunta con más de 2 personas?**

A esta segunda pregunta relativa al trabajo en equipo, el 50% responde de manera afirmativa y el otro 50% marca la opción del no como respuesta. De manera que al momento de la encuesta, sólo en 50% de los gestores culturales se encontraban realizando algún proyecto puntual, de forma conjunta, con más de 2 personas y por iniciativa propia.

ILUSTRACIÓN 24. ¿Actualmente y por iniciativa propia, hace parte de algún proyecto puntual que desarrolle de forma conjunta con más de 2 personas?



Fuente: elaboración propia.

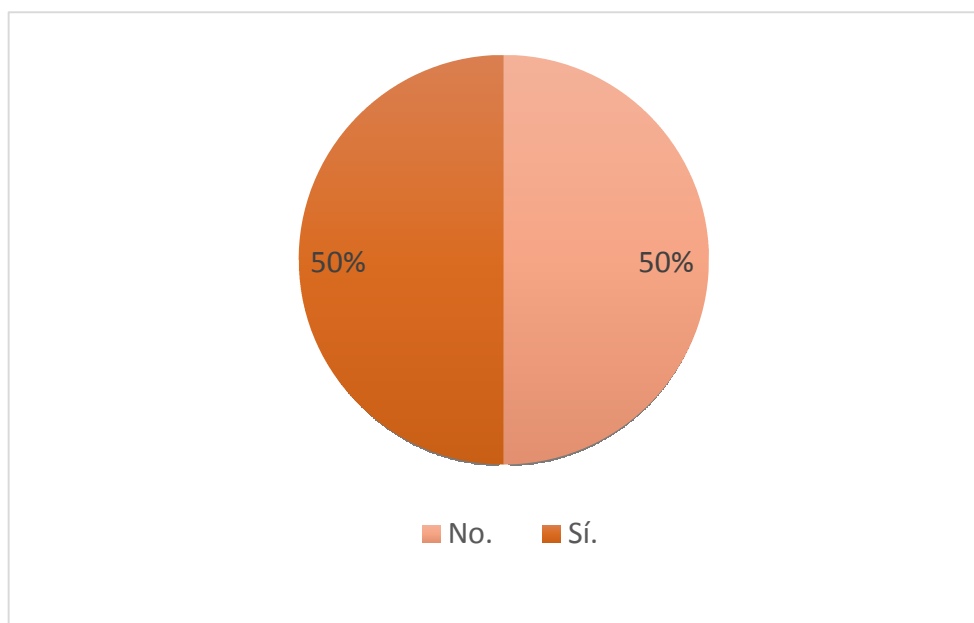
Así, y de acuerdo a las respuestas recibidas a los dos interrogantes relativos a la competencia del trabajo en equipo, podemos afirmar que esta competencia está siendo implementada por los gestores culturales.

4.11. GESTIÓN DE PROYECTOS

4.11.1. ¿Ha tenido proyectos a su cargo para gestionar?

En esta primera pregunta que buscaba valorar el nivel de la competencia de gestión de proyectos. Como se puede apreciar en la ilustración 25, el 50% de los encuestados dice haber tenido proyectos para gestionar, a su cargo. Entretanto, el otro 50% afirma no haber tenido a su cargo la gestión de proyectos.

ILUSTRACIÓN 25. ¿Ha tenido proyectos a su cargo para gestionar?



Fuente: elaboración propia.

4.11.2. ¿Cuántos?

Quienes respondieron de manera afirmativa a la pregunta anterior, debían responder a esta. Las respuestas recibidas en este punto fueron las citadas a continuación.

➤ 60.

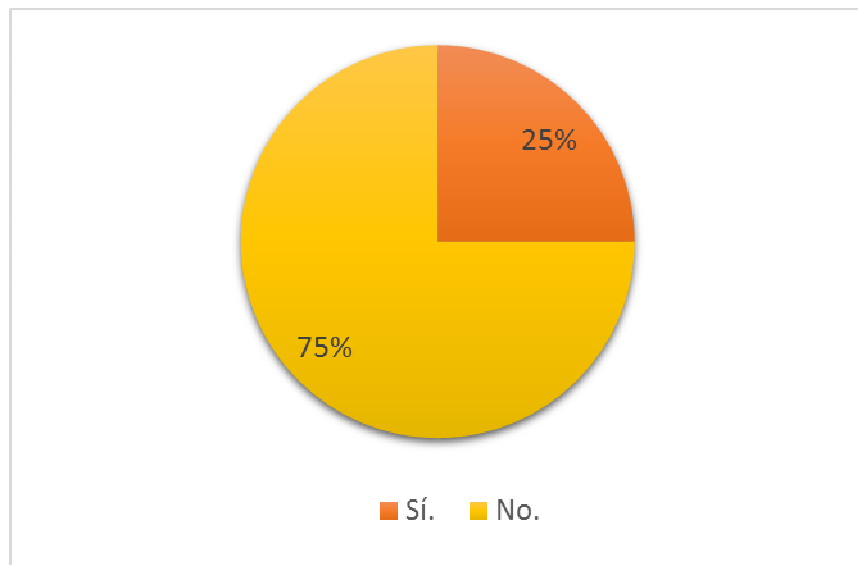
➤ No sabría decirle exactamente cuántos.

Como podemos observar, quienes han tenido la gestión de proyectos a su cargo, además cuentan con una amplia experiencia al respecto.

4.11.3. ¿Actualmente se encuentra gestionando algún proyecto?

De acuerdo con la ilustración 26, sólo un 25% de los gestores dice estar llevando a cabo la gestión de un proyecto el momento de la encuesta. Por el contrario, la mayoría (75%) señala que no se encuentra gestionando proyectos en la actualidad.

ILUSTRACIÓN 26. ¿Actualmente se encuentra gestionando algún proyecto?



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a esta última competencia, consideramos que no está siendo debidamente aplicada por parte de los gestores culturales. Pese a que en la primera pregunta contamos con un 50-50 en las respuestas, es este mismo hecho el que nos lleva a afirmar que no se implementa la competencia, si partimos de que el 100% de los encuestados dice tener una experiencia labora en el campo se la Gestión Cultural mayor a 10 años.

CONCLUSIONES

Partiendo de los objetivos propuestos en un comienzo, podemos afirmar que no ha sido posible alcanzar la totalidad de estos por cuestiones ajenas a nuestra voluntad. Se puede decir que, de momento, no existe el suficiente interés por el tema, comenzando por las propias universidades, hasta las instituciones culturales o incluso los gestores. Definitivamente se trata de una temática en desarrollo, que posiblemente en un futuro tenga más peso dado a que la realidad social y laboral, llevará a ello. Sin embargo en este momento se cuenta con poca información respecto al tema de las competencias, lo que lleva a ideas erróneas, confusión y falta de interés al respecto.

Una vez cumplido el primer objetivo, definiendo y detallando los conceptos de competencia y competencia transversal o genérica, y explicando ampliamente dichas competencias transversales. Pasamos al que se había planteado como segundo objetivo: *identificar claramente las competencias transversales que propone cada una de las universidades españolas, para los egresados de titulaciones oficiales de Máster en Gestión Cultural.*

En este punto nos encontramos con que hay universidades que copian y pegan un mismo texto, lo que nos lleva a pensar que no se ha puesto el suficiente interés al planteamiento de unas competencias transversales claras. También pudimos apreciar que se plantean como competencias genéricas lo que serían objetivos, o fines de la titulación. Se pasa por alto el hecho de que las competencias genéricas son capacidades, actitudes y aptitudes, valores, que deberán desarrollarse e incrementarse en los estudiantes a lo largo de los estudios.

Pese a lo anterior, se trabajó con base en la explicación y organización de las competencias transversales planteadas al comienzo del trabajo. De este modo se seleccionaron las competencias transversales que mencionaban las universidades, dejando de lado lo que no eran competencias genéricas.

Respecto al tercer objetivo, que pretendía el planteamiento de las competencias transversales en el mundo de los museos, sí se contó con una fuente fiable de información al respecto. Se encontró que el ICOM, por medio del ICTOP, plantea un listado claro de competencias para sus trabajadores. El listado es muy detallado y, efectivamente, abarca prácticamente el total de las competencias que se plantearon en la parte del trabajo que enumera y clasifica las competencias transversales (anexo 1).

Una vez se tuvieron claras las competencias y se seleccionaron las que se evaluarían, se optó por la encuesta descriptiva, con el fin de intentar descubrir la situación en que se encontraban los gestores culturales en el momento en que se realizó la encuesta. En este punto quiero destacar que algo como la evaluación de competencias genéricas comprende mucho tiempo, así como un constante seguimiento de las personas, no sólo en el campo laboras. Debido a las condiciones de la presente investigación sólo se hace una valoración del momento, con la que se pretenden plantear unas bases y dejar abiertas las puertas a futuras investigaciones en este mismo campo.

Tras el análisis de los resultados se pudo ver cómo, de las competencias seleccionadas, se están implementando algunas de ellas y otras no. Sin embargo, debido al escaso volumen de respuestas recibidas, las conclusiones respecto al nivel de manejo de las competencias, deben entenderse como una aproximación a la situación actual y no como una verdad absoluta. Este hecho condiciona el cumplimiento del último objetivo, el cual pretendía concluir si están siendo, o no, implementadas por los gestores culturales de los museos que se valoraron.

Sin embargo, aunque las conclusiones están sacadas de una pequeña muestra, no por esto deberá restarse importancia a los datos presentados puesto que es la primera vez que se lleva a cabo un análisis y valoración de este tipo en entidades museísticas.

🔗 Pensamiento analítico. Es una de las competencias que se encuentra en un buen nivel de implementación entre los gestores culturales. Además es

de las competencias más tenidas en cuenta por parte de las universidades analizadas.

➤ **Gestión de tiempo.** También en el caso de esta competencia los gestores han demostrado tener un buen nivel implementación relativa a la gestión del tiempo.

➤ **Orientación al aprendizaje.** A pesar de que la totalidad de los encuestados considera necesaria la formación constante, se ha podido apreciar que esta competencia no está siendo plenamente desarrollada. sin embargo todos los gestores son profesionales altamente cualificados, con lo que tampoco se puede decir que la competencia no se tenga.

➤ **Uso de las TIC.** a este respecto podemos concluir que esta es la competencia que mejor se está implementando por parte de los gestores. La totalidad de los encuestados ha demostrado que conoce las nuevas tecnologías y que las maneja en su diario vivir.

➤ **Utilización de bases de datos.** Esta es una de las competencias poco desarrolladas por parte de los gestores, tanto a nivel usuario como a nivel administrador. Sin embargo, respecto a este resultado nos planteamos la siguiente pregunta ¿es posible que los encuestados no tengan claro lo que son las bases de datos? Todos los entrevistados afirmaron que manejan el paquete ofimático de Microsoft Office y éste incluye un sistema de gestión de bases de datos.

➤ **Comunicación verbal.** Esta es otra de las competencias poco puesta en práctica por los encuestados. A pesar de que todos son gestores culturales que cuentan con muchos años de desempeño en el área de la Gestión Cultural, llama la atención el bajo nivel de implementación de la competencia. También es importante recalcar que la comunicación verbal se le considera como una de las competencias genéricas más importantes, de acuerdo con las entidades estudiadas.

➤ **Comunicación escrita.** Al contrario de la comunicación verbal, esta competencia tiene un buen nivel de implementación entre los gestores culturales. Hay que recordar que la comunicación escrita también es de las competencias a las que más importancia se da por parte de las universidades, así como por el ICOM.

➤ **Manejo de idioma extranjero.** A pesar de que esta competencia no la plantea ninguna de las universidades para la titulación de Máster en Gestión Cultural, recordemos que sí lo hace el ICOM. Tras la valoración de los resultados obtenidos se ha podido concluir que la competencia sí se maneja entre los gestores culturales y que, de hecho, tiene un buen nivel de implementación.

➤ **Trabajo en equipo.** Es otra de las competencias que está siendo practicada en buen nivel por parte de los gestores culturales.

➤ **Gestión de proyectos.** A pesar del nombre de la titulación que nos atañe, es curioso que esta última competencia tenga un nivel bajo de práctica entre los encuestados. Así mismo hay que tener presente que los gestores culturales encuestados cuentan con una experiencia laboral mayor a 10 años.

Como resumen final del estudio se quieren dejar propuestas algunas ideas para el futuro.

➤ Es importante que desde las entidades universitarias se planteen, de forma clara y seria unas competencias transversales. Igualmente es interesante que se haga llegar la importancia de esas competencias a los estudiantes de los diferentes másteres, de forma que se cree una conciencia dentro del colectivo de gestores culturales.

➤ Es necesario que también los actuales profesionales de la Gestión Cultural sepan de las competencias genéricas que se plantean dentro de su campo laboral. Una vez realizado este trabajo, se tiene la sensación de que sí poseen las competencias, sin embargo no son conscientes de ellas y no

saben identificarlas. Del mismo modo es difícil desarrollar algo que no se conoce o no se sabe que se posee.

➤ De cara a futuros estudios, es necesario establecer un sistema que permita llevar a cabo un seguimiento del personal, por un largo periodo de tiempo. Así mismo, se han de realizar periódicamente las evaluaciones y, como primer punto, se deberá dar a conocer a los gestores con los que se trabaje, la temática que se quiere desarrollar.

De esta manera se ha querido abrir al mundo de la Gestión Cultural un campo en el cual hay mucho por aprovechar. No se trata sólo de valorar y ver lo que hay, se trata de lograr que se implementen cada vez más las competencias transversales entre los gestores, de manera que crezca y se desarrolle también la profesión.

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS, 1994. *A museums count: A Report by the American Association of Museums*. Washington, D.C.: American Association of Museums.

AVENDAÑO, F. y M.L. MIRETTI, 2007. *El Desarrollo de la Lengua Oral en el Aula. Estrategias para enseñar a escuchar y a hablar*. Sevilla: Eduforma.

BIBLIOTECA NACIONAL DE ESPAÑA, 2015. *Bases de datos bibliográficas* [en línea]. [Consulta: 02 abril 2015]. Disponible en: http://www.bne.es/es/Micrositios/Guias/novela_historica/base_datos/

CABAÑÉS MARTÍNEZ, F., 2011. *Aproximación a la situación profesional de la gestión cultural en la Comunidad Valenciana*. Valencia: AGPV – Unitat de Economia de Cultura. Universitat de València.

CABERO, J., 1998. *Impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las organizaciones educativas*. Granada: Grupo Editorial Universitario.

CARBAJAL, J. 2013. *¿Qué es el pensamiento creativo?* [en línea]. [Consulta: 07 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.ciberautores.com/pensamiento-creativo/index.html>

CTAVARQUITECTOSDEVALENCIA, 2015. *Museo De la ilustración y de la modernidad (MUVIM)* [en línea]. [Consulta: 01 abril 2015]. Disponible en: <http://www.arquitectosdevalencia.es/arquitectura-de-valencia/1975-2007/museo-de-la-ilustracion-y-de-la-modernidad-muvim>

DEFINICIÓN.DE, 2015^a. *Creatividad* [en línea]. [Consulta: 23 febrero 2015]. Disponible en: <http://definicion.de/creatividad/>

DEFINICIÓN.DE, 2015^b. *Liderazgo* [en línea]. [Consulta: 23 febrero 2015]. Disponible en: <http://definicion.de/liderazgo/>

DEWEY, J., 2007. *Cómo pensamos*. Barcelona: Paidós Ibérica.

DIPUTACIÓN DE VALENCIA, 2015. *Sala de prensa. Los museos de la Diputación marcan nuevo récord en 2014 con 451.525 visitantes* [en línea]. [Consulta: 03 abril 2015]. Disponible en: <http://www.dival.es/sala-prensa/content/los-museos-de-la-diputacion-marcan-nuevo-record-en-2014-con-451525-visitantes>

ELTRABAJOENEQUIPO.COM, 2009. *Definición de trabajo en equipo* [en línea]. [Consulta: 20 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>.

EUROPA PRESS, 2006. *El MuVIM se convierte en el sexto museo español en conseguir la certificación de calidad de Aenor* [en línea]. [Consulta: 09 abril 2015]. Disponible en: <http://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-cultura-muvim-convierte-sexto-museo-espanol-conseguir-certificacion-calidad-aenor-20060918155152.html>

FEDERACIÓN ESTATAL DE ASOCIACIONES DE GESTORES CULTURALES, 2009. *Código Deontológico de la Gestión Cultural* [en línea]. [Consulta: 18 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.feagc.com/index.php/documentos/file/cadigo-deontologico?id=2>

FEMXA, 2015. *Suites ofimáticas* [en línea]. [Consulta: 01 abril 2015]. Disponible en: <http://portalalumno.femxa.com/PT/Informatica/suites-ofimaticas/>

GUIOTECA, 2011. *50 frases célebres de emprendimiento e innovación* [en línea]. [Consulta: 23 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.guioteca.com/emprendimiento/50-frases-celebres-de-emprendimiento-e-innovacion/>

ICOM, 2015a. *Definición del Museo* [en línea]. [Consulta: 09 enero 2015]. Disponible en: <http://icom.museum/la-vision/definicion-del-museo/L/1/>

ICOM, 2015b. *ICTOP-Formación del personal* [en línea]. [Consulta: 20 de mayo 2015]. Disponible en: <http://icom.museum/los-comites/comites->

internacionales/comites-internacionales/comite-internacional-para-la-formacion-del-personal/L/1/

ICOM, España, 2015. *El ICOM: ¿Qué es el ICOM?* [en línea]. [Consulta: 18 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.icom-ce.org/contenidos09.php?id=27>

ICTOP, 2003. *Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM* [en línea]. [Consulta: 09 enero 2015]. Disponible en: http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/professions/curricula_fr.pdf

INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO, 2010. *Guía para el desarrollo de competencias básicas de gestores empresariales* [en línea]. [Consulta: 20 febrero 2015]. Disponible en: http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragones Empleo/Documentos/02_hya_guia.pdf

KOTLER, N. y P. KOTLER, 2008. *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN CULTURA Y DEPORTE, 2015. *Directorio de museos y de colecciones de España* [en línea]. [Consulta: 30 marzo 2015]. Disponible en: <http://directoriomuseos.mcu.es/dirmuseos/mostrarDetalleMuseo.do?tipoDeBusqueda=general&busquedaGralTexto=muvim&orderBy=nom&orderType=asc&page=1&idMuseo=1433&pestanía=descripcion>

MUSEU VALENCIÀ D'ETNOLOGIA, 2015a. *Descubre. ¿Qué es la etnología?* [en línea]. [Consulta: 15 de abril de 2015]. Disponible en: <http://www.museuvalenciaetnologia.es/es/content/que-es-la-etnologia>

MUSEU VALENCIÀ D'ETNOLOGIA, 2015b. *Museo. Presentación* [en línea]. [Consulta: 15 de abril de 2015]. Disponible en: <http://www.museuvalenciaetnologia.es/es/content/el-museo>

MUSEU VALENCIÀ DE LA IL·LUSTRACIÓ I LA MODERNITAT, 2015. *Quiénes somos y qué hacemos* [en línea]. [Consulta: 30 de marzo de 2015]. Disponible en: http://www.muvim.es/el_muvim.html

NORFIPC, 2012. *Las redes sociales más populares y exitosas de internet* [en línea]. [Consulta: 01 abril 2015]. Disponible en: <http://norfipc.com/internet/redes-sociales-mas-populares-exitosas-internet.html>

PALACIOS, J., 2009. *El pensamiento analógico* [en línea]. [Consulta: 13 febrero 2015]. Disponible en: <http://jpalaciosgil.blogspot.com.es/2009/04/el-pensamiento-analogico.html>.

PARIS, E., 2014. *El MuVIM en Valencia, vive la aventura del pensamiento* [en línea]. [Consulta: 03 abril 2015]. Disponible en: <http://www.diariodelviajero.com/museos/el-muvim-en-valencia-vive-la-aventura-del-pensamiento>

PORTAL ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA, 2015. *Metodología Métrica v. 3. Gestión de Proyectos* [en línea]. [Consulta: 21 febrero 2015] Disponible en: http://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Documentacion/pae_Metodolog/pae_Metrica_v3.html#.VRbS4-6G_1Y&as_qdr=y15

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, 2015. *Diccionario de la lengua española*. Versión electrónica. 22ª edición 2012 [en línea]. Disponible en: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

SABIDURIAS.COM, 2012. *Citas y frases célebres* [en línea]. [Consulta: 23 febrero 2015]. Disponible en: <http://www.sabidurias.com/cita/es/7945/george-bernard-shaw/solo-triunfa-en-el-mundo-quien-se-levanta-y-busca-a-las-circunstancias-y-las-crea-si-no-las-encuentra>

SAMUEL, 2013. *¿Qué idiomas aprender? Los 5 idiomas más útiles para los estudios y trabajos* [en línea]. [Consulta: 01 abril 2015]. Disponible en: <http://www.mosalingua.com/es/los-5-idiomas-mas-utiles-de-aprender/>

TEJOLETO, 2014. *Sala Alfonso el Magnánimo Beneficencia Valencia* [en línea]. [Consulta: 15 de abril de 2015]. Disponible en: <http://www.panoramio.com/photo/103872361>

UNIVERSIDAD DE CÁDIZ, 2010. *Plataforma para la Formación, Cualificación y Certificación de las Competencias Profesionales* [en línea]. [Consulta: 29 enero 2015]. Disponible en: http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=163:toma-de-decisiones&catid=55:competencias

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA, 2015. *Máster Universitario en Teoría e Historia del Arte y Gestión Cultural. Competencias* [en línea]. [Consulta: 10 enero 2015]. Disponible en: <http://www.ull.es/view/master/historiaarteygestioncultural/Competencias/es>

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID, 2015. *Economía de la cultura y Gestión Cultural. Competencias* [en línea]. [Consulta: 10 enero 2015]. Disponible en: <http://www.uva.es/export/sites/uva/2.docencia/2.02.mastersoficiales/2.02.02.normativa/documentos/competencias-Economia-de-la-Cultura.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2011. *¿Qué es el Pensamiento Sistemático?* [en línea]. [Consulta: 07 febrero 2015]. Disponible en: <http://disi.unal.edu.co/~lctorress/PSist/PenSis71.pdf>.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE, 2004. *Competencias transversales* [en línea]. [Consulta: 27 enero 2015]. Disponible en: <http://www.med.unne.edu.ar/internado/transver.htm>.

UNIVERSITAT DE BARCELONA, 2015. *Máster de Gestión Cultural. Competencias* [en línea]. [Consulta: 09 enero 2015]. Disponible en: http://www.ub.edu/web/ub/es/estudis/oferta_formativa/master_universitari/fitxa/G/M0304/perfildecompetencies/index.html

UNIVERSITAT DE GIRONA, 2015. *Máster Interuniversitario en Gestión Cultural. Objetivos formativos* [en línea]. [Consulta: 09 enero 2015]. Disponible en:

<http://www.udg.edu/tabid/8439/Default.aspx?ID=3101M0309&language=es-ES&IDE=14>

UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS, 2015. *Competencias básicas de los estudios de máster oficial* [en línea]. [Consulta: 09 enero 2015]. Disponible en: http://estudis.uib.es/es/master/comp_basiques/

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA, 2015. *Máster Universitario en Gestión Cultural. Competencias* [en línea]. [Consulta: 10 enero 2015]. Disponible en: <http://www.uv.es/uvweb/universidad/es/estudios-postgrado/masteres-oficiales/oferta-masteres-oficiales/masteres-ramas-conocimiento/master-universitario-gestion-cultural-1285848941532/Titulacio.html?id=1285857184462&plantilla=UV/Page/TPGDetaill&p2=3-1>

UNIVERSITAT INTERNACIONAL DE CATALUNYA, 2015. *Máster Universitario en Gestión Cultural. Presentación* [en línea]. [Consulta: 11 enero 2015]. Disponible en: <http://www.uic.es/es/estudios-uic/humanidades/master-universitario-en-gestion-cultural-oficial#!es/uiccontent/nojs/22140/o>

UNIVERSITAT OBERTA DE CATALUNYA, 2015. *Gestión Cultura-interuniversitario UOC/UdG/UIB. Objetivos, perfiles y competencias* [en línea]. [Consulta: 09 enero 2015]. Disponible en: <http://estudios.uoc.edu/es/masters-universitarios/gestion-cultural/objetivos-perfiles-competencias>

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA, 2015. *Competencias. Máster Universitario en Gestión Cultural* [en línea]. [Consulta: 10 enero 2015]. Disponible en: http://www.upv.es/titulaciones/MUGC/menu_urlc.html?http://www.upv.es/pls/alu/sic_verifica2.competencias?p_idioma=C&p_vista=MSE&p_tit=2181

VAZQUESCONSUEGRA.COM, 2015. *Museo de la Ilustración en Valencia* [en línea]. [Consulta: 01 abril 2015]. Disponible en: <http://www.vazquezconsuegra.com/Muvim.html>

VILLA, A. y M. POBLETE, 2013. *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: ICE Universidad de Deusto.

VILLA, A., 2004. *Pedagogía universitaria: hacia un espacio de aprendizaje compartido*. Bilbao: ICE Universidad de Deusto.

ANEXOS

Anexo 1. GUÍAS DE CURRÍCULO PARA DESARROLLO PROFESIONAL EN MUSEOS ICOM



Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM

Las Guías de Currículo Para Desarrollo Profesional en Museos de ICOM es para proveer un documento de referencia de donde se pueda desarrollar un sílabo de entrenamiento sólido y exhaustivo * apropiado a las necesidades, objetivos y recursos de los museos y de los individuos a los cuales intentan servir.

El diseño de Las Guías enfoca los formatos de instrucción desde la perspectiva de las competencias requeridas para carreras en museos con éxito en vez del método tradicional de enfocar las tareas de la ocupación. Las habilidades se identifican en base al conocimiento y su aplicación al trabajo dentro de la estructura social corriente, técnica y realidades económicas. Se hacen provisiones para las prioridades que existan dentro de varias posiciones, tamaños y disciplinas de los museos y los diferentes contextos culturales.

El currículo reconoce que tareas específicas, responsabilidades y las maneras como está organizado el trabajo, están cambiando y ésta situación continuará siendo cierta en el futuro. Para mantenerse al tanto, individuos e instituciones requieren acceso a un sistema comprensivo, multi formato y oportunidades de aprendizaje continuo. Dentro de la gama de usos posibles para éstas guías están los programas que ofrecen grados, cursos de corta duración, oportunidades para desarrollo profesional, planeamiento de carreras, sesiones de orientación de personal, seminarios e internados.

Las Guías prevén un trabajo continuo en progreso, desarrollándose en concierto con el campo, por lo tanto, serán revisadas y puestas al día a intervalos regulares.

Audiencia para las Guías de Currículo

Las guías están diseñadas para todos aquellos que crean y dan entrenamiento profesional en toda variedad de formatos y niveles; son responsables por el desarrollo de personal en los museos y en otras organizaciones culturales relacionadas; supervisan empleados; proveen dirección para el desarrollo de carreras y/o trabajan en agencias del gobierno, fundaciones u organizaciones

sin fines de lucro envueltas en la adquisición de fondos y en decisiones políticas y para individuos que estén planeando su carrera.

Premisas en las que está basado el Currículo

1. La intención de la versión preliminar del currículo es de servir como formato para planeamiento, diseño, entrega y evaluación de cursos y programas en museología. Intenta responder a la necesidad de aprendizaje continuo de los trabajadores del museo. El contenido específico de cada curso, su método de instrucción, programas o actividades para desarrollo profesional será delineado por los roles/objetivos, formato, pertinencia regional, nivel de competencia, magnitud de la oportunidad de instrucción propuesta y por el entrenamiento y experiencia previa de los estudiantes a los que se refiera. Se incluirán modelos ilustrativos de estrategias para obtener varios objetivos de entrenamiento, en la sección "Modelos" (por hacer) de éste documento.
2. Como el contexto cultural y las necesidades de entrenamiento de los museos difieren grandemente en su organización estructural y en el énfasis de la información, éste documento no prescribe un sílabo de cursos específicos. Mas bien está organizado en cinco amplias áreas funcionales. Tópicos dentro de éstas áreas están listados en orden alfabético, no en jerarquía o de acuerdo con relaciones entre uno y otro o entre todos. Las competencias necesarias no están definidas por niveles de complejidad, tampoco se supone que sean completamente inclusivas. El nivel de conocimientos y habilidades que requieran varios individuos dependerá en la magnitud de sus responsabilidades y en la naturaleza del trabajo que hagan. Para adquirir competencia profesional completamente desarrollada, se requiere dedicación al desarrollo profesional de por vida. Este documento asume que el personal profesional tiene conocimientos en la(s) disciplina(s) o enfoques del museo.
3. Se deberán consultar y retener especialistas cuando se ofrezcan cursos o programas de alto nivel. Cuando se diseñen actividades de entrenamiento el contenido debe ser guiado por esos temas/ideas que exploren los vínculos entre el área de estudio/disciplina y el trabajo del museo. (i.e., el diseño de una exhibición relacionada a la misión del museo).
4. El conocimiento de museología y las habilidades que se enumeran en el plan de estudios, se espera, serán adquiridos en incrementos y por medio de un formato de instrucción combinada de educación formal e informal. Se supone que los tópicos no serán presentados de una manera lineal no al mismo nivel de competencia para cada puesto. Similarmente, el contenido instruccional deberá ser formado de acuerdo con el formato de entrenamiento seleccionado y dentro del contexto cultural e institucional.
5. El trabajo de museo tiene un lado práctico fundamental que se debe experimentar conjuntamente con el desarrollo de teorías. Existe una deficiencia significativa en el entrenamiento al nivel práctico. Un internado al principio de la preparación para una carrera no supe las necesidades de toda la vida.

En la mayoría de los casos, no se pueden "enseñar" en un salón de clase cualidades en la personalidad y competencia,. Estas se aprenden a travez de un proceso de experiencias exstructuradas y con la práctica. El enfoque en competencias directamente relacionadas al trabajo no descarta la necesidad de reflexionar cuidadosamente en temas profesionales complejos.

Con una combinación de experiencias de trabajo, instrucción académica, internados supervisados, becas y trabajos de investigación empezando cuando el individuo esté en la face de nivel de principiante y extendiéndose a travez de su carrera, se producirán muchas de las competencias deseadas. Adicionalmente, estableciendo condiciones que hagan énfasis al uso de mentores y colaboradores resultará en el incremento de habilidades del personal. Véase en éste documento la sección de "Definiciones" (por ser completada), para la descripción de varios formatos.

6. Las instituciones que estén entrenando deberán emplear suficiente personal y facilidades para asegurar ofertas de cursos decalidad. En todos los aspectos de instrucción se deberá incorporar experiencia práctica en museos vecinos. El personal debe tener experiencia considerable en el campo de museos yen la enseñanza. La biblioteca y libros de referencia deberán estar a la mano. Los cursos deven ser evaluados regularmente, notando si el entrenamiento corresponde a las necesidades del campo y si los participantes están demostrando evidencia de suceso en su trabajo.

7. Se desarrollarán Indicadores de desempeño para evaluar los resultados de éste documento. Estos se basarán en el sistema prevalente de valores, incluyendo aceptación, ética, economía y factores intelectuales.
(por ser completado)

8. Las Guías para el Currículo se cosideran estar en evolución en concierto con la naturaleza cambiadora del campo de museos. Por lo tanto se hará un análisis sistemático del campo y sus implicaciones para entrenamiento. Se harán revisiones a medida que las situaciones las requieran.

El proceso por medio del cual se creó el documento

Investigaciones hechas por los miembros del grupo y las contribuciones a las preguntas siguientes, por otros en el campo ayudaron a la preparación de éste documento.

1. ¿Cuáles son los principales puntos de disputa a los que se enfrenta corrientemente el entrenamiento en museología y desarrollo profesional?
2. ¿En la actualidad cómo está organizado el trabajo en los museos y qué cambios se esperan en el futuro?
3. ¿Cuáles recursos existen para el sílabo de entrenamiento en museos?

Algunos comités internacionales de ICOM han desarrollado materiales para el currículo relacionado a sus áreas de especialización. La listas parcial incluye:

--CC - Conservation < http://www.natmus.dk/cons/icom_cc/>

-- CECA Education and Cultural Action /www.imj.org.il/ceca

-- CIMCIM Musical Instruments /www.music.ed.ac.uk.euchmi/cimcim

--CIDOC Documentation /www.cidoc.icom.org/

--ICFOM Museology /www.umu.se/nordic.museology/icofom.html/

--ICMS Security Committee /www.icms.org.pl/

--MPR Marketing Public Relations, and Fund Raising /www.anbg.gov.au/icom-mp

See the ICOM web site < <http://www.icom.org> > for access to committee materials and also

ICCROM </www.iccrom.org>

4. ¿Qué asunciones deberán realzar el desarrollo de un sílabo de entrenamiento básico en museos, para la década siguiente?
5. ¿Qué aptitudes y conocimientos necesitan los empleados de museos para ser eficientes en el nuevo ambiente? ¿Cuáles son las mejores formas de adquirirlos?
6. ¿Qué aspectos del sílabo corriente (1979) en museología ICOM se deberá retener?
7. ¿Qué aspectos del sílabo corriente (1979) en musicología deberán ser revisados? (Para ver una copia del sílabo, véase ICTOP sitio en la red <http://www.city.ac.uk/ictop/>)

Basados en la información adquirida con las preguntas anteriores, sugerimos lo siguiente:

Guía de Currículo ICOM para Desarrollo Profesional en Museos

I. Competencias Generales: Todo personal de museo deberá ser capaz de demostrar habilidad y conocimiento en:

Comunicaciones

Comunicación intercultural

Escrita, oral y no-verbal

Terminología / Vocabulario

Medioambientalismo y su impacto

Ética de conservación

Auditorías del medio ambiente- cumplimiento, energía, actividades, dilemas

Conservación del medio ambiente

Prácticas de desarrollo sostenibles

Métodos de Evaluación

Análisis de datos

Colección de datos

Diseño de proyectos

Propósito

Métodos de reportaje

Manejo financiero

Cálculo aritmético elemental

Análisis básico, monitorización y métodos de reportaje

Tecnología de información

Correo electrónico

Sitios en la red electrónica

Formatos de multimedia

Manejo de base de datos

Relaciones interpersonales

Colaboración y uso de redes

Estrategias de museos para tener en cuenta discapacidades

Consideraciones políticas

Museos y la sociedad

Acontabilidad

Problemas de identidad y discriminación

Ética racial, cultural, religiosa y de diversidad intelectual

Conocimiento de dilemas locales, nacionales, regionales, internacionales, recursos y condiciones.

Confianza pública

Estrategias para promover paz y entendimiento entre la gente

Naturaleza del trabajo

Política y prácticas de administración y manejo

Afiliación con otras organizaciones / consultas / recursos exteriores

Ambiente multidisciplinario

Mantenimiento de calidad de servicios y productos

Profesionalismo

Contribuciones al campo

Continuidad en la educación

Ética y valores

Personal

Específica a un museo y cultura individual

Relativa a la disciplina y ocupación

Identidad

Curiosidad intelectual

Iniciativa, motivación personal, evaluación personal, flexibilidad

Liderazgo

Organización de las asociaciones del museo - local, regional, nacional, internacional

Manejo personal de la carrera

Establecimiento de normas

Reconocimiento de diversidad e integración en todos los procesos

Reconocimiento de excelencia

Visión y razón de ser de los museos y papel personal en la institución individual

Manejo del proyecto

Delegación y revisión

Ambiente multi-disciplinario

Planeando y organizando

Estableciendo prioridades

Resolviendo problemas

Manejando recursos, implementando y evaluando

Procedimientos del equipo

Investigación

Abilidad de buscar y adquirir nueva información y aplicar conocimientos a la taréa

Pensar críticamente

Metodología

Recursos en el campo

Literaturas y recursos de información incluyendo bibliogrías, directorios e índices

Asociaciones profesionales: internacional, nacional, regional y local

II. Competencias en Museología: Abilidad y Conocimiento en la Aplicación de las Fundaciones Intelectuales del Oficio del Muséo

Museología en la Comunidad

Evaluando/ entendiendo las necesidades de la comunidad

Técnicas de exhibición usadas como implemto para mobilizar los miembros de la comunidad para que utilicen sus recursos en común.

Procesos que se originen en los esfuerzos de la comunidad

Desarrollo de la profesión en museos

Criticismos de muséos

Definiciones de/ distinciones entre / número de muséos en diferentes disciplinas / tipos.

Historia, filosofías y estado corriente de los muséos; la profesión y collecciones en generál y en contexto regional, nacional e internacional. Racional de los muséos

Papéles y funciones de los muséos

Prácticas centrales tradicionales

Entretenimiento y turismo

Identidad y nacionalismo

Visión

Gobierno

Composición de la directiva

Responsabilidades de observación

Tipos

Desarrollo de plan de acción

Papés y relaciones de trabajo

Temas de discusión acerca de las prácticas de museos

Orientación comercial vs. "bienestar" público

Colecciones vs. Ideas

Voz dominante / poder en la interpretación del museo

Democracia cultural

Acceso intelectual

Acceso físico

Profesional vs. Ocupación vocacional

Repatriación de patrimonio cultural, restos humanos, artefactos funerarios

Contexto legal para practicar

Patrimonio cultural - local. Enfoque reegional, nacional e internacional incluyendo convenciones.

Derechos de reproducción y derechos de artistas - leyes nacionales y convenciones internacionales

Libertad de expresión artística - local, nacional y enfoques comparativos

Contexto económico, político, social y cultural de los museos en la arena local, nacional e internacional incluyendo globalización, consecuencias para el medio ambiente, desarrollo sostenible y diversidad cultural.

Actividades de investigación, basadas en disciplinas y en museología

III. Competencias de Administración: Habilidad y conocimiento de teoría y práctica de las operaciones del museo

Acreditación

Cuerpos consejeros

Pública, profesional y basado en disciplinas

Arquitectura

Estandars de accesibilidad

Uso adaptivo

Controles ambientales

Equipos

Arquitectos del museo

Relación entre forma y función

Teoría y práctica de la arquitectura de museos

Consideraciones de disciplina, medio cultural y clima

Amenidades para los visitantes - sala de descanso, baños

Manejo de operaciones y negocios

Manejo de contratos

Desarrollo de reglas

Desarrollo de programas

Establecimiento de goles

Establecimiento de prioridades

Clarificación de objetivos

Planeamiento estratégico

Manejo de recursos

Implementación

Evaluación

Relaciones con la comunidad

Intercedencia

Creación de alianzas

Programación de actividades públicas

Manejo y planeación financiera

Auditoría

Presupuesto

Control financiero

Documentación

Reportage

Manejo de riesgos

Estructura formal

Artículos de incorporación

Autoridad por medio de la cual el museo está establecido

Constitución y reglamento

Declaración de objetivos, intención y misión

Recaudamiento de fondos y desarrollo de subvenciones

Plan de desarrollo

Mantenimiento de records y agradecimientos

Identificación de recursos

Campaña de capital

Regalos / herencias

Técnicas / Estrategias

Planeamiento y manejo de recursos humanos

Distribución de recursos

Análisis de tareas

Autoridad

Estructura de compensaciones

Consultantes y trabajadores por contrato

Entrenamiento cros - cultural

Diversidad

Empléo / descargo de empleáodos

Relaciones laborales

Administración de grupos multidisciplinarios, equipos multi - culturales y organizaciones Moral

Medidas de desempeño de cargo y evaluaciones

Supervisión

Análisis de necesidades de entrenamiento de la organización , del personal y provisiones Voluntarios

Actividades que producen capital

Concesiones

Valores de ingreso

Operaciones de ventas

Manejo de información

Seguros / indemnización

Leyes

Sistema legal - comparaciones nacionales e internacionales

Estatus legal del museo

Responsabilidades legales del personal y de la directiva

Leyes y la colección - adquisición y descargo de herencias

Leyes de contratos, incluyendo préstamos y cambios de

exhibiciones leyes de impuestos

Promoción

Investigación de la audiencia

Materiales para promociones

Imágen pública

Turismo / conexiones de negocios

Medios de comunicación

Membresía / organizaciones "amigas"

Servicios

Manejo de hospitalidad

Manejo de la planta y el sitio

Preparación para emergencias

Prevención de incendios y seguridad

Mantenimiento de plant

Relaciones publicas

Relaciones con los medios de comunicación

Teoría de organizción

Mejores prácticas

Habilidades cros - culturales

Procesos de cambio

Cambio de directiva

Modelos de cambio de organización

Práctica reflexiva

Técnicas para promover pensamiento creativo y acción en el trabajo

Entendimiento de cómo surgen innovaciones dentro de organizaciones complejas

IV. Competencias para programación pública: conocimiento y habilidad en el servicio de las comunidades del museo

Comunicaciones

Teoría de comunicación

Conocimiento de la dinámica de experiencias simbólicas

Desarrollando cadenas de comunicación y creando puntos de enfoque y forums para intercambio de ideas

Orientación - física e intelectual

Semiótica - lo que significan las cosas

Señalización

Exhibiciones

Teoría de exhibiciones

Gráficas

Historia y filosofía

Alumbramiento

Planeamiento, diseño, fabricación, instalación y evaluación

Principios de presentación visual

Tipos / estilos de exhibiciones

Uso de audiovisuales, computadores

Exhibiciones virtuales

Creación de redes electrónicas

Educación e interpretación

Teoría de educación, psicología y sociología

Historia y filosofía

Teoría de aprendizaje

Planeamiento, diseño, producción y evaluación de programas

Modelos de práctica

Uso de textos, objetos, gráficas, materiales para manipular y
media Política

Publicaciones y productos

Servicios para visitantes y relaciones públicas

Circulación

Situaciones local, nacional, regional e internacional; dilemas

Manejo de visitantes

Características de los no-visitantes

Números y tipos

Requisitos de preservación de colecciones y de la estructura

Características de los visitantes

V. Competencia para el manejo y cuidado de información y colecciones: Conocimiento y habilidad creando, preservando y compartiendo los recursos del museo

Archivos

Manejo de records

Colecciones

Acceso: cultural, físico e intelectual

Visitación, turismo

Agentes de deterioro

Factores físicos, químicos y biológicos

Automatización

Selección de computadores y de programas

Catalogando

Problemas de colecciones

Manejo de colecciones

Cuidado preventivo

Copias / reproducciones / digitalización

Derechos de autor

Control de calidad

Desarrollo

Documentación / Manejo de data

Generación, organización y cuidado

Electrónica / aspectos de la red mundial

Observación y control del medio ambiente

Temperatura, humedad relativa, luz y contaminantes atmosféricos

Manipulación

Historia y filosofía

Clases de colecciones

Colecciones auxiliares incluyendo audiovisuales, diapositivas, negativos

Medio ambiente construido incluyendo el lugar, paisaje y estructuras

Patrimonio cultural incluyendo historia oral, folclor, idioma

Documentos, manuscritos, archivos

Objetos, obras de arte, esculturas, especímenes, impresos

Empaque y transporte

Manejo de plagas

Política

Principios de conservación / restauración

Propiedades de materiales, implicaciones para su preservación

Registro

Acceso

Salidas

Disposiciones

Préstamos

Recursos

Estandards

Almacenamiento

Robo

Uso de (en)

Contextos natural y cultural

Exhibiciones

Papel de servicio público

Investigación

Biblioteca y servicios de información

Actividades científicas

Colección de data, preparación y análisis

Diseño de investigaciones

Fases del proceso de investigación

Procedimiento para escoger muestras / materiales de investigación / procedimientos

Contribuidores: Emmanuel N. Arinze, Barbara Butler, Kathleen Dardes, Peter Davis, Hugues de Varine, Nancy J. Fuller, Lois Irvine, Jerold Kappel, Andrew T. Kenyon, Nicky Ladkin, David Liston, Ivo Maroevic, David J. Mauer, Martin Seggar, Teresa Scheiner, Carolyn Rose, Jay Rounds, Stephen L. Williams, Douglas Worts.

©International Committee for the Training of Personnel of the International Council of Museums

(ICOM), c/o Patrick Boylan, Department of Arts Policy and Management, City University London, Frobisher Crescent, Barbican, London EC2Y 8HB, England, e-mail:

P.Boylan@city.ac.uk

Last revised: 22 February 2003.

Anexo 2. ENCUESTA

21/4/2015

Competencias Transversales

Competencias Transversales

Esta encuesta está dirigida a gestores(as) culturales, trata de recopilar datos para valorar las competencias transversales en la figura del (la) Gestor(a) Cultural.

*Obligatorio

Datos personales.

1. **Nombre.**

(Opcional)

.....

2. **Entidad museística en la cual trabaja. ***

Marca solo un óvalo.

Museu Valencià D'Etnologia.

Museu Valencià de la Il·lustració i la Modernitat.

3. **¿Cuántos años lleva trabajando en la Gestión Cultural? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

De 0 a 5.

De 6 a 10.

Más de 10.

Pensamiento analítico.

4. **¿Ha realizado publicaciones de carácter científico? ***

(Sólo en caso afirmativo responda la pregunta 5)

Marca solo un óvalo.

Sí.

No.

5. **¿En dónde y/o para qué entidades ha publicado? ***

Conteste sólo si respondió de forma afirmativa a la pregunta anterior (4).

.....

.....

.....

.....

.....

Gestión de tiempo.

6. **¿Cuál de las siguientes herramientas utiliza? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Agenda (papel o digital).
- Calendario (papel o digital).
- Ninguna de las anteriores.

Orientación al aprendizaje.

7. **¿Qué estudios reglados ha cursado? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Enseñanza oficial de idiomas.
- FP, Módulos, Enseñanza técnico profesional o equivalente.
- Bachillerato, (BUP o equivalente).
- Estudios universitarios de grado medio (diplomado, Ing. Técnico o equivalente).
- Estudios universitarios de grado superior (licenciado o equivalente).
- Estudios de postgrado (master, doctorado o equivalente.)

8. **¿Se encuentra realizando alguna de las siguientes actividades? ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí.	No.
Cursos, talleres o estudios no reglados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estudios reglados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **¿Cómo considera la necesidad de ampliar su propia formación constantemente? ***

Marca solo un óvalo.

- No es necesario.
- No es necesario pero podría ser útil.
- Es necesario.

Uso de las TIC.

10. **¿Qué paquete informático maneja? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Microsoft Office.
- Apache OpenOffice.
- LibreOffice.
- Google Drive.
- iWork.
- Ninguno.
- Otros:

11. **¿De cuál de las siguientes redes sociales es usuario? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Facebook.
- YouTube.
- Twitter.
- LinkedIn.
- Instagram.
- Cultunet.
- Ninguna.
- Otros:

Utilización de bases de datos.

12. **¿De cuál de las siguientes bases de datos es usted usuario? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Dialnet.
- Compluduc.
- Bases de datos del CSIC.
- Ninguna.
- Otros:

13. **¿Es usted administrador de alguna base de datos? ***

(Sólo en caso afirmativo responda la pregunta 14)

Marca solo un óvalo.

- Sí.
- No.

14. ¿Qué base de datos administra? *

Conteste sólo si respondió de forma afirmativa a la pregunta anterior (13).

.....

.....

.....

.....

.....

Comunicación verbal.

15. Indique con qué frecuencia realiza cada una de las siguientes actividades. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Nunca.	Ocasionalmente.	Normalmente.	Frecuentemente.
Dar conferencias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar ruedas de prensa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dar entrevistas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer vídeos explicativos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comunicación escrita.

16. ¿Ha realizado publicaciones de carácter periodístico? *

Marca solo un óvalo.

- Sí.
- No.

17. Seleccione la respuesta apropiada para cada afirmación. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí.	No.
Es bloguero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiene página web.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es colaborador de algún sitio wiki.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Manejo de idioma extranjero.

18. Señale en qué idioma(s) puede comunicarse como "usuario independiente" . *

"Usuario independiente" se refiere al nivel B1-B2 de acuerdo con el Marco común europeo de referencia.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Inglés.
- Portugués.
- Francés.
- Chino mandarín.
- Alemán.
- Italiano.
- Ninguno.
- Otros:

Trabajo en equipo.

19. ¿Ha trabajado por iniciativa propia, en proyectos puntuales, de forma conjunta con más de 2 personas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí.
- No.

20. ¿Actualmente y por iniciativa propia, hace parte de algún proyecto puntual que desarrolle de forma conjunta con más de 2 personas? *

Marca solo un óvalo.

- Sí.
- No.

Gestión de proyectos.

21. ¿Ha tenido proyectos, a su cargo, para gestionar? *

(Sólo en caso afirmativo responda la pregunta 22)

Marca solo un óvalo.

- Sí.
- No.

22. ¿Cuántos? *

Conteste sólo si respondió de forma afirmativa a la pregunta anterior (21).

.....

Análisis de competencias transversales en entidades museísticas.

21/4/2015

Competencias Transversales

23. **¿Actualmente se encuentra gestionando algún proyecto? ***
Marca solo un óvalo.

Sí.

No.

Con la tecnología de

