



Universidad de Valladolid

Facultad de Comercio

Máster en Comercio Exterior

HACER EUROPA:

La percepción de la importancia de la inteligencia cultural en la
implementación de los proyectos europeos.

Eleonora Andrea Roncallo

Tutor: Francisco Javier Gómez Gonzales

Departamento de sociología

Curso 2021 – 2022

Resumen

Partiendo de una hipótesis inicial que considera las diferencias culturales como un tema relevante en el ámbito laboral, aunque intangible y en consecuencia complejo de medir y predecir, el siguiente trabajo ha querido analizar la influencia del factor cultural en el contexto de los proyectos europeos, un conjunto de recursos y personas que se coordinan para lograr un objetivo en un tiempo y con un presupuesto determinado con el fin último de ver el desarrollo y ejecución de las políticas comunitarias implementadas. Si bien la dimensión cultural es intangible y difícil de medir, a la hora de relacionarse con partners provenientes de otras regiones de Europa, y del mundo, las diferencias culturales podrían dificultar la implementación de los proyectos.

Se ha llevado a cabo una investigación sobre las características necesarias para ser un profesional de los proyectos europeos y cómo las diferencias culturales pueden influenciar el trabajo de un profesional de proyectos europeos, persona que por definición tiene que desplazarse muy a menudo al extranjero y que necesita colaborar con personas provenientes de otros países a diario.

Palabras clave

Proyectos, Unión Europea, Cultura, Cooperación, Gestión intercultural

Starting from an initial hypothesis that considers cultural differences as a relevant issue in the field of work, although intangible and therefore complex to measure and predict, the following work has sought to analyse the influence of the cultural factor in the context of European projects, a set of resources and people that are coordinated to achieve an objective within a given time and budget with the ultimate aim of seeing the development and execution of implemented EU policies. While the cultural dimension is intangible and difficult to measure, when engaging with partners from other regions of Europe, and the world, cultural differences may hinder the implementation of projects.

Research has been carried out on the characteristics needed to be a European project professional and how cultural differences can influence the work of a European project professional, a person who by definition has to travel abroad very often and who needs to collaborate with people from other countries on a daily basis.

Key Words

Projects, European Union, Culture, Cooperation, Intercultural management

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
1. LOS PROYECTOS EUROPEOS.	7
1.1 Definición	7
1.2 La estructura	8
1.3 Tipos de financiaciones	9
1.4 Tipos de proyectos	10
1.5 Quién puede participar	11
2. CONCEPTO DE CULTURA.	13
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO CULTURAL EN LA EFICACIA DE LOS PROYECTOS EUROPEOS.	20
3.1 Metodología	21
3.2 Caracterización de la muestra	22
4. CONCLUSIONES	35
5. BIBLIOGRAFIA	34
6. SITOGRAFIA	35
Anejo 1. CUESTIONARIOS	37
Anejo 2. TABLAS DE FRECUENCIA.	58
Anejo 3. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS	66

INTRODUCCIÓN

Partiendo de una hipótesis inicial que considera las diferencias culturales como un tema relevante en el ámbito laboral, aunque intangible y en consecuencia complejo de medir y predecir, el siguiente trabajo ha querido analizar la influencia del factor cultural en el contexto de los proyectos europeos.

Un proyecto se define como un conjunto de recursos y personas que se coordinan para lograr un objetivo en un tiempo y con un presupuesto determinado. La Unión Europea financia proyectos y programas directa o indirectamente con el fin último de ver el desarrollo y ejecución de las políticas comunitarias implementadas, que pueden ser de diversa índole y pueden referirse a distintos campos. Es importante no perder nunca de vista el objetivo principal que es siempre la implementación y apoyo de las políticas europeas y la consecución o contribución ahora de los propios objetivos, por lo que para participar en uno de los programas que desarrolla la Unión Europea con este objetivo, se requieren requisitos y criterios específicos en términos de tiempo, medios económicos requeridos y colaboración entre las partes. Los ámbitos en los que trabaja la Unión Europea son la formación, la protección del medio ambiente, el apoyo e impulso a las empresas y al tejido empresarial encaminados a conseguir el equilibrio entre los distintos territorios, la protección de la cultura y el incentivo a la investigación científica. En el desarrollo de los citados objetivos, se mantiene la intención común de incrementar el sentido de pertenencia e igualdad entre los distintos estados que forman parte de la Unión Europea, por lo que la colaboración entre los distintos estados es un requisito fundamental e imprescindible en el desarrollo de proyectos europeos.

El término cultura proviene del latín *colere*, cultivar, cuidar, honrar y, de hecho, en los tiempos de los romanos, Cicerón hablaba del concepto de cultura como *cultura animi*, una metáfora de la cultura aplicada al ser humano, como tratamiento del espíritu con el fin de mejorarse como personas. La palabra cultura es una palabra polisémica que recoge multitud de dimensiones de la experiencia humana. La literatura disponible sobre el término cultura es muy amplia ya que a lo largo de los años existen diferentes disciplinas que han tratado de dar una definición de las diferentes acepciones que encierra esta palabra. A. L. Kroeber y C. Kluckhohn en la obra *Culture: A critical review of Concepts and Definitions* analizaron hasta ciento sesenta diferentes definiciones de cultura procedentes de varias áreas del saber y han conseguido reagruparlas en seis grupos: *las descripciones enumerativas, las descripciones históricas, las descripciones normativas, las descripciones psicológicas, las descripciones estructurales y por último las descripciones genéticas*.

En la expresión pública de la cultura se pueden reconocer tres niveles: *la cultura internacional, la cultura nacional y las subculturas*.

El avance de la comunicación entre culturas hace que las personas sean más conscientes de la existencia de la diversidad entre seres humanos del mundo. El etnocentrismo no tiene por qué degradarse en racismo, pero fuera de la antropología es difícil que las personas estén preparadas para ejercer el relativismo cultural. Si bien la dimensión cultural es intangible y difícil de medir, a la hora de relacionarse con partners provenientes de otras regiones de Europa, y del mundo, las diferencias culturales podrían dificultar la implementación de los proyectos.

Se ha llevado a cabo una investigación sobre las características necesarias para ser un profesional de los proyectos europeos y cómo las diferencias culturales pueden influenciar el trabajo de un profesional de proyectos europeos, persona que por definición tiene que desplazarse muy a menudo al extranjero y que necesita colaborar con personas provenientes de otros países a diario.

La base de este estudio es el análisis del significado de la inteligencia cultural en su aplicación a los proyectos europeos. En particular, se llama la atención sobre cómo las diferencias culturales entre los socios de desarrollo en los proyectos europeos, aunque se caracterizan por una dimensión intangible, requieren conocimiento y preparación para que estas no sean un obstáculo para el proyecto y los participantes.

Las motivaciones que me llevaron a explorar este tema son dos: mi interés por la cultura y mi relación profesional con los proyectos europeos, ambos aspectos se han visto estimulados se vieron influenciado y ciertamente estimulado por ciertas experiencias durante mi carrera universitaria y luego durante mis prácticas universitarias, que me permitieron entrar en contacto con diferentes realidades culturales, primero en las aulas y luego en la ejecución de diversos proyectos.

El objetivo de este trabajo es ofrecer una visión general de la influencia que pueden tener las diferencias culturales en la ejecución de un proyecto de trabajo, más concretamente de un proyecto europeo, en los que hay que tratar con muchas culturas diferentes a lo largo del tiempo, se espera obtener resultados prácticos que permitan generar conciencia y preparación para que de generar conciencia y preparación para que las mencionadas diferencias sean siempre un valor añadido y nunca un obstáculo o una fuente de vergüenza.

Tras un breve mapeo de los tipos de proyectos europeos presentes y una presentación general del concepto de cultura con sus diferentes significados y las numerosas dificultades para describirla, se realizó una encuesta, mediante un cuestionario, a personas de ambos sexos, entre 18 y 60 años, de diferentes países europeos como España, Italia, Francia, Alemania, Chipre, Luxemburgo, Ucrania, Armenia, etc. Las preguntas se centraron en las experiencias de los sujetos durante su carrera laboral en el ámbito de los proyectos europeos.

El trabajo se divide en cinco partes: en primer lugar, se hace una introducción al tema, a la metodología y a las razones que llevaron a su desarrollo y profundización. El primer capítulo aborda el concepto de proyecto europeo, las diferencias entre los tipos de financiaciones existentes, la política europea que ha llevado a su desarrollo y quién puede participar en un proyecto europeo. El segundo capítulo analiza la definición de cultura, destacando cómo este concepto polifacético presenta una considerable dificultad para condensar todos sus matices en una única definición global. El tercer capítulo se centra en el análisis realizado, describiendo el cuestionario y las respuestas recibidas de los participantes. En el capítulo de cierre, finalmente, se comentan los resultados obtenidos, exponiendo los elementos más relevantes de la encuesta realizada.

Conscientes de que la dimensión cultural es, por definición, intangible y variable, y de que cada sujeto presenta rasgos de actitud y de carácter independientes del contexto sociocultural en el que ha crecido, este trabajo ha pretendido hacer una aportación que creemos puede ser útil tanto para quienes trabajan o desean trabajar en

el ámbito de los proyectos europeos cuanto para quienes se dedican a la formación y pueden encontrar útil recurrir a la experiencia de los profesionales del sector a la hora de diseñar un curso.

1. LOS PROYECTOS EUROPEOS.

En este primer capítulo se ofrecerá una visión general del concepto de proyecto, tanto a nivel general como íntegramente dentro del ámbito de la política europea. Consciente de que este capítulo no puede considerarse una guía por carecer de la necesaria profundidad y precisión informativa, pretende proporcionar al lector una noción básica sobre la tipología de proyectos existentes y los sectores en los que operan. En la segunda mitad del capítulo se hará referencia a las entidades que pueden presentar una propuesta a la comisión y se presentará un resumen de los distintos pasos necesarios para la ejecución de un proyecto.

1.1 Definición

La definición de un proyecto lo describe como un conjunto coordinado de recursos y personas que colaboran temporalmente para alcanzar objetivos específicos, realizando un conjunto de actividades, con un presupuesto predeterminado y en un plazo de tiempo específico (Canella, 2022). En este sentido, existe una gran diversidad de proyectos categorizables tanto por su contenido, como por la naturaleza de los participantes. De esta manera, se habla de proyectos públicos y privados, proyectos de ingeniería, sociales, empresariales... En función del tipo de agentes se habla de proyectos nacionales, internacionales y transnacionales. Esta diversidad no es incompatible con la articulación de un cuerpo común de saberes relacionados con la gestión de proyecto, su ciclo de vida, su evaluación y su dinámica.

Dentro de este ámbito diverso y complejo, los proyectos europeos constituyen una tipología específica caracterizada por ser una intervención en el ámbito de las políticas públicas, financiadas por la Comisión Europea que contribuyen a resolver necesidades y conseguir objetivos de la Unión Europea, mediante programas e instrumentos de carácter transnacional. Podemos reconocer dos tipos principales de fondos europeos, los que están gestionados directamente por la Comisión Europea, que también se denominan "fondos sectoriales", y los fondos nacionales, regionales o locales delegados directamente a los Estados miembros, que se conocen como "fondos estructurales" de la Unión Europea. La aplicación de las políticas europeas puede adoptar la forma de Licitaciones, es decir, la compra de servicios y contratos empresariales, o de subvenciones: contribuciones no reembolsables a los gastos realizados (Ca' Foscari, 2022). Es fundamental tener siempre presente que la Unión no financiará proyectos que no estén orientados a la consecución de sus objetivos generales y, por tanto, todas las entidades que reciban fondos europeos deben conseguir resultados que generen un impacto en dichos objetivos. Los diferentes elementos del proyecto siempre siguen una secuencia lógica que asegura la coherencia entre objetivos, actividades, resultados y recursos a emplear, así como la coherencia con la lógica de intervención del Programa Europeo. Sin embargo, por lo general, la UE no espera que el objetivo global se logre con la finalización de un solo proyecto, sino con la suma de una multiplicidad de proyectos, cada uno de los cuales pretende hacer su propia contribución a la causa (Obiettivo Europa, 2022).

1.2 La estructura

Como ya se ha indicado, un proyecto es un conjunto de acciones interrelacionadas destinadas a lograr uno o varios objetivos vinculados a resultados medibles. Por lo tanto, mantener su estructura muy clara será crucial para desarrollar un proyecto funcional y eficaz.

1. Cada proyecto debe tener una duración limitada: un proyecto debe implementarse y acabarse, es imprescindible que no se prolongue indefinidamente. Existen tantos proyectos de 6 meses, cuanto proyectos de 43 meses, cuya financiación está obviamente proporcionada (Canella, 2022).

2. Es imprescindible presentar un plan de gastos predefinido. Cada proyecto hace pública en su convocatoria la cantidad máxima de dinero financiado y cofinanciado disponible para la acción concreta, tras lo cual las entidades que elaboran la propuesta determinarán el uso que se hará de las sumas predeterminadas. Por lo general, hay tres apartados básicos: los recursos humanos, en los que se considera el coste/hora y el número de horas que cada socio tendrá que dedicar al proyecto, calculado a partir de la RCD, rate daily cost, o sea el coste hora de cada uno de los técnicos que participarán en el proyecto, una parte de viajes internacionales, fundamental para cumplir con la dimensión transnacional de los proyectos, que puede basarse en un cálculo per diems o lump sums, y una tercera parte de una miscelánea de actividades complementarias como la necesidad de subcontratar partes del proceso, traductores, los costes de visibilidad y los costes necesarios para los estudios y talleres.

3. Los equipos que implementen un proyecto se someterán a auditorías periódicas con el objetivo de comprobar los informes financieros y reorganizar la liquidación, también para revisar y en caso corregir y reorganizar las actividades antes del cierre del proyecto, para poder evitar así errores tanto a nivel financiero cuanto a nivel estructural que puedan llevar a la anulación completa o parcial del proyecto y su consecuente financiación.

Además de estas tres características estructurales, hay otros cuatro rasgos indispensables para la ejecución de los proyectos europeos:

- *Colaboración*: dado que, para lograr los resultados esperados, los socios deben trabajar juntos es de suma importancia para la Comisión Europea que se respeten los valores de la cooperación, a través de reuniones periódicas y resultados compartidos.

- *Transaccionalidad*: la necesidad de crear asociaciones con actores de diferentes países.

- *Ausencia de ánimo de lucro*: la mera ejecución del proyecto no puede generar beneficios a las entidades que forman parte del equipo de implantación del proyecto.

- *Cofinanciación*: recibir financiación europea implica realizar una inversión, con la consiguiente exposición al riesgo financiero. Si bien las proporciones de la cofinanciación piden una participación mínima a los líderes de proyecto, y la financiación europea alcanza de media alrededor del 95% del coste del proyecto, hay que tener claro la mayor parte del dinero sólo se entregará después del informe final, una vez comprobado que la ejecución de las actividades sea coherentes y transparentes. Por lo tanto, es importante que los participantes tengan una buena capacidad de maniobra para anticipar los costes del proyecto (A.R.R.R., 2022).

1.3 Tipos de financiaciones

Según el portal oficial de la Unión Europea, existen cinco tipos diferentes de financiación para la realización de proyectos europeos: subvenciones, instrumentos financieros, fondos fiduciarios, premios, contribuciones y contratación pública. Las *subvenciones* se definen como contribuciones financieras directas del presupuesto de la UE concedidas en forma de donación a terceros beneficiarios que suelen ser organizaciones sin ánimo de lucro y realizan actividades al servicio de las políticas de la UE. Las subvenciones representan una parte importante del gasto de la UE y se dividen en dos grandes categorías: las que financian acciones destinadas a contribuir a la consecución de un objetivo que forma parte de una política de la UE, o las subvenciones de funcionamiento que financian los gastos de funcionamiento de un organismo que persigue un objetivo de interés general europeo o un objetivo que forma parte de una política de la UE. Ambos tipos de subvenciones se basan en los costes reales en los que incurren los beneficiarios al realizar las actividades en cuestión y los resultados de la acción siguen siendo propiedad de los beneficiarios (Your Europe, 2022).

Los *instrumentos financieros*, por su parte, son aquellas medidas de apoyo financiero proporcionadas de forma complementaria por el presupuesto para lograr objetivos políticos específicos de la UE, es decir, pueden adoptar la forma de inversiones de capital, préstamos o garantías, u otros instrumentos de riesgo compartido. Los propósitos de los instrumentos financieros son de tres tipos diferentes: actuar como palanca financiera, es decir, multiplicar los escasos recursos presupuestarios atrayendo fondos públicos y privados en apoyo de los objetivos de las políticas de la UE; actuar como palanca política, es decir, incentivar a las entidades delegadas y a los intermediarios financieros para que persigan los objetivos de las políticas de la UE mediante la alineación de intereses; o, por último, actuar como palanca institucional, aprovechando la experiencia de los actores que participan en la cadena de aplicación.

El tercer instrumento de financiación, los *fondos fiduciarios*, son en cambio un mecanismo de financiación común en el que varios donantes financian conjuntamente una acción sobre la base de objetivos y formatos de información acordados. En el caso de la UE, cada fondo fiduciario que actúa en nombre de la UE y de todos los contribuyentes a su financiación, tiene su propio consejo de administración, que decide el uso de los recursos mancomunados.

Luego, como ya se ha mencionado, están los *premios*, que son una contribución económica concedida como recompensa tras un concurso. A través de los premios, las instituciones de la UE reconocen trabajos y logros sobresalientes o, en el caso de los premios de incentivo, pretenden estimular la inversión en una determinada dirección y son utilizados principalmente por el programa Horizonte Europa. Refiriéndonos a ámbitos más específicos, encontramos las subvenciones que forman una parte importante de la financiación proporcionada por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) con el objetivo de reducir las disparidades económicas y sociales en las regiones más pobres de la UE.

Por último, se encuentra la *contratación pública*. El término contratación pública se refiere a la compra de servicios, suministros u obras por parte de una administración mediante un contrato público. Analizar las distintas formas de obtener dinero de la Unión Europea puede resultar confuso, por lo que es importante

entender la diferencia entre un contrato público, una subvención o una licitación. Hablamos de contrato público cuando el poder adjudicador obtiene un producto o servicio que necesita a cambio de un pago; hablamos de subvención cuando la Unión Europea contribuye a un proyecto realizado por una organización externa porque sus actividades contribuyen a los objetivos de la política de la UE, y por último, cuando hablamos de licitación nos referimos a un procedimiento en el que sólo pueden participar aquellas empresas que han sido expresamente invitadas por el poder adjudicador tras haberlo solicitado. El procedimiento comienza con la publicación del anuncio de licitación que, sin embargo, no contiene una oferta, sino que exige a los posibles contratistas que presenten sus credenciales para demostrar que cumplen los requisitos señalados como esenciales en el anuncio de licitación (Portal EU, 2022).

1.4 Tipos de proyectos

Tratando de ofrecer un mapa general de los tipos de proyectos existentes, mencionaremos los principales programas que ofrece la Unión Europea:

- Horizonte 2020: Horizonte 2020 o H2020 es el instrumento de financiación dedicado a la investigación científica y la innovación que la Comisión Europea tiene uno de los presupuestos más altos: casi 80.000 millones de euros que se están utilizando en siete años, de 2014 a 2020 (Portal EU-A , 2022).
- COSME, del inglés competitiveness of enterprises and Small and Medium-sized Enterprises, que significa competitividad de las empresas y de las pequeñas y medianas empresas, es el programa de la Unión Europea diseñado para aumentar la competitividad y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Portal EU-B, 2022).
- LIFE, dedicado al medio ambiente, cuyo objetivo general es contribuir a la aplicación, actualización y desarrollo de la política y la legislación medioambiental de la UE (Portal EU-C, 2022).
- Erasmus+, el programa de la UE dedicado no sólo a los estudiantes, en su forma más conocida, sino en general a todas las entidades dedicadas a la educación, la formación, la juventud y el deporte en Europa.
- Europa Creativa, el principal programa de la Comisión Europea para apoyar a los sectores cultural y audiovisual (Portal EU-D, 2022).
- Interreg, es un programa de cooperación cofinanciado por la Unión Europea, que se extiende de 2021 a 2027, cuyo objetivo es reducir las disparidades en los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad de vida en y entre las regiones de Europa (Portal EU-E, 2022).

1.5 Quién puede participar

La participación varía según el tipo de convocatoria específica, pero puede decirse que hay financiación para:

- o Las pequeñas y medianas empresas, que pueden solicitar financiación a través de subvenciones (ayudas directas), préstamos y garantías (generalmente gestionadas a nivel nacional o regional).
- o Las organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, que pueden obtener financiación si operan en los sectores de actividad no lucrativos de la UE.

- Juventud, mediante la financiación de la educación y la formación (por ejemplo, a través del programa Erasmus+) y la cofinanciación de proyectos para fomentar la participación ciudadana, el voluntariado y la multiculturalidad
- Universidades e investigadores, a través de subvenciones para cofinanciar proyectos de investigación
- Agricultores y empresas rurales, mediante la concesión de ayudas directas a la renta a cambio de prácticas agrícolas respetuosas con el medio ambiente; basadas en la superficie de tierra que se posee para el uso de métodos agrícolas respetuosos con el medio ambiente que preservan la biodiversidad, la calidad del agua y del suelo y limitan las emisiones (Canella, 2022).

2. CONCEPTO DE CULTURA.

Una vez definido y clasificado el concepto de proyecto europeo, en el presente epígrafe se va a intentar determinar el impacto que tienen los factores culturales en la gestión de estos proyectos.

El término cultura es un concepto sobre el que disponemos de una amplia literatura. Dentro de esta literatura, poner orden en todas las definiciones, conceptos y acepciones que han usado estas disciplinas presenta un altísimo nivel de dificultad (Kottak, 1997, p:19). La palabra cultura es una palabra polisémica que recoge en sí misma una multitud de dimensiones de la experiencia humana. A. L. Kroeber y C. Kluckhohn en la obra *Culture: A critical review of Concepts and Definitions* han analizado hasta ciento sesenta diferentes definiciones de cultura procedentes de varias áreas del saber (Costa, 2006, p:86) (Toynbee, 1964, pp: 127-129) (Kroeber y Kluckhohn, 1952, via Vladimir, 2014; pp: 73). Unos años después, el estudioso Albert Carl Cafagna volvió al intento de dividir y clasificar las diferentes definiciones del concepto de cultura en búsqueda de un orden que finalmente solo consiguió desde el punto de vista nominal. En su trabajo el concepto de cultura se dividía basándose en el legado social o en la conducta aprendida o estandarizada, sin considerar que si bien dos dominios presentaran un completo fenomenológico parecido, los significados podrían ser contradictorios (Cafagna, 1960: pp 72-74) (Bauman, 2002, p:98). En la introducción a su obra de 2011, Antonio Martín-Cabello defiende la falta de orden en las diferentes definiciones que se han ido dando al concepto de cultura escribiendo que no se debe de pensar que dependa de la pereza intelectual, sino de la dificultad de cuantificar un factor que se considera tan evidente que resulta realmente difícil, así como es difícil ordenar estudios que presentan tal multitud de enfoques diferentes (2011: p.19).

También Bauman subraya en su obra la ambigüedad del término cultura, pero casi como provocación hacia todos aquellos estudiosos que hasta aquel momento se habían fijado el único objetivo de ordenar los conceptos y las definiciones de cultura, sosteniendo que no es por falta de coherencia que no se pueda definir el concepto de cultura de una misma manera, sino que, simplemente, la palabra cultura representa en sí misma tantos conceptos diferentes que “sería un esfuerzo vano tratar de tender puentes sobre el abismo semántico que los separa” (Bauman, 2002, pp:95-99).

El concepto de cultura es un concepto antiguo, “que hunde sus raíces en la historia” (Cabello, 2011, p:30) pero que solo con la modernidad ha llegado a ser un concepto central para el estudio de la humanidad. La palabra cultura está bien documentada, en España por ejemplo ya aparecía dentro del Diccionario de Autoridades del s. XVIII el cual ya en principio recogía tres significados del término Cultura: un primer significado que se refería a las labores del campo y un segundo significado que – cual extensión metafórica del primer sentido - se refería al “cuidado y aplicación para que alguna cosa se perfeccione” (Montes del Castillo, 1993, p:1) Etimológicamente, el término cultura proviene del latín *colere*, cultivar, cuidar, honrar y, de hecho, en los tiempos de los romanos, Cicerón hablaba del concepto de cultura como *cultura animi*, una metáfora de la cultura aplicada al ser humano, como tratamiento del espíritu con el fin de mejorarse como personas (Costa, 2006, p:79). Asimismo, para los

griegos de la Grecia Clásica, el concepto de cultura se refería a las actividades educativas y al aprendizaje de los jóvenes. Con el curso del tiempo se produjeron unos cambios y el término culto pasó de significar adquisición a indicar los resultados de esta, es decir se refería a las personas que poseían diferentes capacidades como las letras. Es interesante destacar que el concepto de cultura se quedó sin despertar ningún especial interés hasta el siglo XVIII, cuando empezó a ocupar una posición central dentro del discurso científico, político y popular tanto que produjo significados diferentes según la zona de desarrollo: por ejemplo, en la Francia de Voltaire se hablaba de cultura como de un perfeccionamiento de las facultades mentales y espirituales, o sea un progreso en la esfera individual. En este contexto de cultura como saber acumulado, se asoma otro concepto llave, que es el de civilización: palabra que indica los progresos colectivos frente a los individuales (Costa, 2006, p:80). En Alemania con el termino *Kultur* los historiadores hacen referencia al progreso humano más general, defendiendo el concepto de cultura como elementos pertenecientes a las naciones y a las etnias, al contrario que el caso francés, el concepto alemán de cultura no se asimila al concepto de civilización: la cultura tiene que ver con la autenticidad de los valores, mientras hablan de civilización como de algo superficial y únicamente aparente (Cabello, 2011, pp:30-35).

Para poder entender el porqué de la gran cantidad de definiciones que los estudiosos han dado al término cultura tenemos que considerar la evolución de la cultura como área institucional autónoma y como institución social específica. Esto fue porque la cultura siempre se ha utilizado para la economía, y del momento que la cultura es parte del todo en que se desenvuelven los seres humanos, esta "*incrustada en la vida social*" (Karl Polanyi, 1983, pp: 89), resultaría imposible desligarla de los aspectos de la vida cotidiana (Cabello, 2011, p:66).

Antes de empezar a analizar la división de todas las definiciones de cultura planteada por Kroeber y Kluckhohn, cabe destacar que los estudiosos aceptan unánimemente la doctrina de la igualdad biopsicológica, según la cual todos los seres humanos comparten la misma adaptabilidad y capacidad para la producción cultural. Esto no se ha de interpretar como un intento por parte de los antropólogos de negar las diferencias entre individuos y poblaciones, sino subrayar que todos los seres humanos, de cualquier origen y entorno pueden identificar rasgos culturales específicos, así como sociales, psicológicos y biológicos. Cuando se habla de rasgos universales de base biológica se hace referencia, por ejemplo, a un cerebro complejo que nos permite utilizar símbolos, una infancia dependiente de larga duración, una sexualidad no estacional, la organización de la socialización en núcleos como las familias o sus substitutos, la exogamia, etc. (Kottak, 1997, pp:26-28).

Existen otro tipo de rasgos que no llegan a ser universales, pero son ampliamente difusos y compartidos: hablamos de los rasgos generales. Algunas generalidades se comparten por herencia o por préstamo cultural, otras se verifican en paralelo en dos lugares diferentes como respuesta a una misma necesidad (Kottak, 1997, pp:26-28). Michel Bounan afirmaba que en algunos lugares del mundo las civilizaciones primitivas debieron conocer una evolución casi idéntica, que recogería la primera separación de la humanidad de su universo viviente, del hombre respecto del hombre, de cada uno con respecto de su ser interior; es decir, en diferentes categorías, la separación del sí mismo de lo viviente (2007, 56). Por ejemplo, a pesar de que la organización

familiar sea universal, en algunas culturas como la Malabar en India, las mujeres no comparten con sus maridos la misma residencia (Kottak, 1997, pp:26-28) (Cabello, 2011, p:66).

Por último, los rasgos que se enfatizan solo en algunas culturas y que despliegan un gran número de variaciones son los rasgos particulares. Kottak hace el ejemplo de la boda y de la muerte, dos aspectos comunes y conocidos a todos los seres humanos, pero con un modelo de rituales muy variado según los lugares del mundo. A modo de ejemplo puede ser de interés analizar la cultura norteamericana en comparación con la cultura Betsilea en Madagascar: según los americanos es normal celebrar una boda una gran fiesta, incluso llega a ser símbolo de la posición social de los novios y de las familias, mientras para los batsileos, es el funeral el punto central de la vida de una persona, el momento en el que se demuestran todos sus logros y la tumba representa un lugar muy importante, ya que allí se pasará toda la eternidad (Kottak, 1997, pp:26-28).

A partir de estos tres tipos de conductas humanas, analizamos la definición que Taylor dio en 1871 y que todavía se sigue considerando la definición clásica de cultura *“la cultura [...] es aquel conjunto complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualquier otra capacidad o hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad.* (Mitchel, 1996, pp: 123) A partir de esta definición y de la consideración de los tres niveles de culturas que hemos visto arriba, se podrían definir tres características fundamentales del concepto de cultura en su definición: el primer aspecto es que la cultura es una totalidad objetiva, es un elemento que se puede estudiar como un único ser, el segundo rasgo que reconocemos en el concepto de cultura es que está compuesta por una serie de conductas como hábitos y capacidades que se adquieren por aprendizaje y no son innatas, por esto, el tercer aspecto subraya que la cultura es algo transmitido a los individuos por la comunidad de otros seres humanos que tienen alrededor, sean éstos la familia o la sociedad donde se crían (Costa, 2006, pp:83-86). Hasta la definición de Taylor, la extensión semántica del término hacía referencia solo a dos distinciones principales, la primera se centraba en incluir todas las aptitudes y hábitos adquiridos y la segunda se refería a todos los pueblos del mundo, a todos los hombres y a la humanidad misma con un ensanchamiento extensivo de este término. Aun así, la metáfora agrícola del cultivo y de la exigencia de la transformación de la tierra y del espíritu ha permanecido en el sentido procesual y ha adquirido muchas definiciones posteriores (Montes del Castillo, 1993, pp:5). Refiriéndose a Tylor, el estudioso Radin en 1957, escribe que, por mucho que no fuese el primero en aplicar el concepto de cultura al estudio del hombre primitivo y a la sociedad primitiva, fue sin ninguna duda el “primero en lograr una construcción coherente y precisa de la aproximación cultural a la sociedad primitiva. Y la expresión "cultura primitiva" aparece por primera vez en inglés o en cualquier otro idioma con cierta semejanza a su significado coherente" (Montes del Castillo, 1993, pp:5).

Unos años más tarde, el sociólogo Parsons añade el concepto de símbolo, sosteniendo que dentro de un sistema social los actores sociales hacen referencia constante a un sistema de símbolos inconscientemente internalizado que son fundamentales para la orientación de las acciones (Costa, 2006, pp:83-36) (Parsons, 1999 [1951], pp: 56). Paul Ricoeur hace referencia a las acciones humanas como códigos y narrativas no escritas que se pueden considerar como los textos que tienen que ser objetos de los estudios sociológicos, mientras Alexander sostiene

que la principal labor de los sociólogos culturales es lo de descubrir en qué consisten estos códigos y estas narrativas y acoplarlos dentro su contexto, dentro de los entornos vitales en los que están estructurados (Alexander,2000, pp:32) (Ricoeur, 1977, pp: 81)

En la obra *Culture: a critical review of Concept en definitions*, Kroeber y C. Kluckhohn dividen 160 definiciones de Cultura procedentes de varias disciplinas en 6 grupos: *las descripciones enumerativas, las descripciones históricas, las descripciones normativas, las descripciones psicológicas, las descripciones estructurales y por último las descripciones genéticas.*

- Las *descripciones enumerativas* son las descripciones que entienden a la cultura como un conjunto de aspectos fundamentales. Por ejemplo, es parte de esta categoría la definición del antropólogo Boas, que describe la cultura cómo “todas las manifestaciones de los hábitos sociales de una comunidad, las reacciones del individuo al ser afectado por los hábitos de un grupo en el que vive y los productos de las actividades humanas tal y como son determinados por estos hábitos” (1930, pp:79).
- Las *definiciones históricas* son aquellas definiciones que ven la cultura como “termino general que significa la herencia social total de la humanidad” (Linton, 1956, pp:78).
- En las *definiciones normativas* se hace referencia al concepto de cultura como un modo de vida específico dependiente de un conjunto de ideas, como pueden ser, por ejemplo, los valores, las normas y las relaciones de los grupos integrados y desintegrados, donde “los aspectos culturales de los universos superorganicos [...] son objetivados través de sus acciones y de otros vehículos en el universo empírico socio-cultural” (Sorokin, 1947, pp: 313).
- En el grupo de las *definiciones psicológicas* se destaca el aprendizaje, identificando la cultura como los diferentes estilos de soluciones que los seres humanos adoptan para resolver problemas o para satisfacer necesidades, de hecho, los antropólogos, como por ejemplo Ford, definen la cultura como “soluciones para problemas que han sido previamente aprendidas” (1942, pp: 555-557).
- En las *definiciones estructurales*, se entiende la cultura como la conducta interpretada, definiéndola como un sistema históricamente generado [...] para vivir que tiende a ser compartido por todos o especialmente por un grupo de miembros designados (Kluckhohn y Kelly, 1945, via Warren, 2022; pp:35).
- Por último, en las *definiciones de tipo genético* los estudiosos se concentran sobre todo en el origen de la cultura, y los factores que hicieron posible el desarrollo de la cultura. El estudio define la cultura como “los resultados transmisibles acumulados de la conducta pasada en asociación.” (Carr, 1945, pp:137) (Costa, 2006, pp:88) (A. L. Kroeber y C. Kluckhohn via Y. Vladimir,2014; pp: 45).

Ahora que se ha definido en diferentes maneras el concepto de cultura es interesante destacar como se relacionan los seres humanos. Estos tratos culturales que hemos definido, analizado y dividido son normas que las personas pueden interpretar y manipular en vez que seguirlas ciegamente. Las reglas culturales existen, pero las personas las transgreden muchas veces, por esto los antropólogos dividen la *cultura ideal* de la *cultura real*. La cultura ideal es el conjunto de aspectos y de normas que una configuración social determinada considera

como deseables., mientras la cultura real es lo que un antropólogo observa tal como es. De hecho, los antropólogos no se interesan de los comportamientos públicos y colectivos, sino en las actuaciones de los individuos relacionados cómo piensan y qué sienten. D'Andrade en 1984 escribe que las personas influyen en la cultura mediante la conversión de su entendimiento privado en expresiones públicas (Kottak, 1997, pp:24) (D'Andrade, 1984, pp: 88-119).

En la expresión pública de la cultura se pueden reconocer tres niveles: *la cultura internacional, la cultura nacional y las subculturas*. Como bien sugieren los nombres, la cultura internacional se refiere a los caracteres y los rasgos que se han difundido en un grupo de seres humanos más allá de los límites territoriales en los que viven, sin embargo, se refieren a cultura nacional como el conjunto compartido de comportamientos y valores - pero también de experiencias y creencias – que se reconocen como comunes a un grupo de personas pertinente a un mismo país. Dentro de una misma nación se habla de subculturas cuando nos referimos a una porción de población de tamaño menor respecto al nacional donde los individuos comparten patrones basados en símbolos específicos que pertenecen a grupos específicos. Estos símbolos se pueden referir a la religión, a la clase social o el origen étnico. El antropólogo Leslie White define de hecho la cultura como algo dependiente de nuestra capacidad de simbolizar o sea “de originar y dotar de significado una cosa o un hecho” como vestimenta, rituales, juegos, costumbres, creencias, ornamentos: todos estos son símbolos no lingüísticos, no verbales que las personas han compartido durante miles y miles de años. Basándonos sobre esto se llega a la conclusión que la cultura se impone a la naturaleza: Kottak hace el ejemplo de la comida, subrayando cómo todas las personas de cualquier lugar del mundo tienen que comer cada día, pero lo que comen, cómo y cuándo lo hacen, está establecido por su propia cultura y no por su naturaleza (Kottak, 1997, pp:20-25) (White, 1959, pp: 93).

Los humanos recurren a varios patrones de comportamiento para adaptarse al entorno que les rodea y esto es lo que le ha permitido evolucionar, sin embargo, hay patrones y caracteres culturales que son difíciles de adaptar llegando incluso a afectar la supervivencia de los individuos. En nuestro periodo histórico, por ejemplo, se puede pensar en la gran dificultad que supone cambiar el comportamiento de los ciudadanos con respecto a los sistemas de producción de los alimentos o el exceso de consumismo, así como la tendencia a la superpoblación, entre todos los aspectos que se caracterizan como problemáticos en nuestros días (Kottak, 1997, pp:20-25). De hecho, la idea de Cultura como esencia que alcanza el todo de manera orgánica e inmutable es una idea mitificada y antigua. Por un lado, la cultura puede ser esencia, pero siempre hay que tener claro que también es *flujo*. Son los pensadores clásicos como Fichte y Hegel los que veían la cultura como un concepto metafísico, una identidad trascendente que no se ve contaminada por las contingencias del entorno, mientras los pensadores postmodernos definen la cultura desde el punto de vista opuesto, describiéndola como “parte de un viaje”, como algo que se construye solo a través del contacto entre los seres humanos. Será Zygmunt Bauman en 2002 quien formulará por primera vez por escrito la distinción entre cultura como esencia y cultura como flujo sin necesidad de prevalencia de un matiz sobre la otra: “La sociedad y la cultura, como la lengua, retienen su carácter distintivo, su identidad, pero ese carácter distintivo no es el mismo durante mucho tiempo. Perdura *a través del cambio*.” (Bauman, 2002, pp:25-35). “Es la memoria del pasado propio a una comunidad, lo cual implica también un código

de comportamiento en el presente e, incluso, un conjunto de estrategias para el futuro” (Todorov, 2010, pp:288) (Cabello, 2011, pp:216). Cabello escribe que la cultura por lo tanto es una herencia que los grupos sociales utilizan con creatividad y por esto la visión de cultura como algo centrado en una esencia nacionalista pierde su fundamento dentro de nuestro mundo globalizado (219, pp:231).

Analicemos primero cuáles son los mecanismos de cambio cultural, para ver cómo estos se unen en el proceso de la globalización. El mayor mecanismo de cambio cultural que permanece constante a lo largo de toda la historia de la humanidad es la *difusión o préstamo*. La difusión siempre se ha verificado a través del contacto entre pueblos y tribus y existen dos tipos de difusión diferentes: la *difusión directa*, en principio a través de comercios, de matrimonios, ahora a través de programas televisivos o redes sociales y la *difusión indirecta*, que se verifica cuando una población recibe patrones de comportamiento de otra población a través de una tercera entidad, sin que se haya tenido nunca un contacto de primera mano entre las dos primeras poblaciones. Otro mecanismo de cambio cultural es la *aculturación* o sea cuando, debido a un contacto directo y continuado entre dos culturas, uno o ambos grupos cambian sus patrones originales, mezclando por ejemplo alimentos, recetas, bailes, costumbres incluso las lenguas sin que dejen de ser dos grupos distintos. Se podría pensar, por ejemplo, al fenómeno del pidgin. Cuando dos grupos desarrollan características similares como resultado a un entorno similar, dando lugar a una adaptación a largo plazo en la que se desarrollan las mismas instituciones en el mismo orden, se habla de *convergencia cultural o evolución culturales convergente* (Kottak, 1997, pp:29). A través de los medios de comunicación de masas y del avance tecnológico del transporte, los mecanismos de cambio cultural convergen en la globalización dónde a nivel local influyen mecanismos siempre más amplios (Kottak, 1997, pp:29). Waters (1995, 3) define la globalización cómo “un proceso social en el cual las restricciones de la geografía en las disposiciones sociales y culturales retroceden y en el cual la gente es crecientemente consciente de que están retrocediendo.” (Kottak, 1997, p: 31).

El proceso de la globalización no está afectando solamente a los sistemas culturales sino también a las relaciones socioculturales. La alfabetización alcanza el nivel más alto de la historia de la humanidad, los nuevos medios de comunicación hacen posible la difusión de los contenidos culturales a capas de la población mundial muy amplias y las nuevas tecnologías superan las fronteras territoriales tradicionales. De ahí que globalización significa, por un lado, *un estímulo a la homogeneización* de las culturas locales y por el otro lado una segmentación aún más marcada de las diferencias entre culturas y consecuentemente de las *identidades locales*. Otro aspecto de la globalización a nivel cultural es el de la desterritorialización y la existencia de espacios neutros como por ejemplo los aeropuertos, que Manuel Castells (2000) define como “espacios de flujos” gracias a sus características territoriales y atemporales, donde el concepto de Cultura supera las limitaciones tradicionales y se reconfigura en un entorno con sus propios enclaves globales. Otro aspecto que empuja hacia la creación de una cultura global es la creación de productos globales que no pertenece a ninguna cultura específica. El sistema cultural que se ha creado tras el desarrollo de los medios de comunicación internacionales y el del avance tecnológico de las compañías transnacionales ha llevado a un conjunto de contenidos mentales, rituales, costumbres y prácticas tan difundidos que pueden definirse como *cultura global*. La cultura global coexiste con las culturas

locales sin que éstas se vean sustituidas o amenazadas, ni en este momento ni en un futuro, manteniendo bien distintas sus características, sus fragmentos y sus opuestos haciendo de la cultura global una cultura asimétrica (Cabello, 2011, pp:241-244).

El avance de la comunicación entre culturas hace que las personas sean más conscientes de la existencia de la diversidad entre seres humanos del mundo. La circulación de las noticias y de las informaciones nos abre una ventana sobre pueblos lejanos y nos deja una muestra de las diferentes tipologías de vidas que existen en el mundo, si bien de manera superficial. Esto hace que se propongan comparaciones entre las diferentes culturas, los diferentes hábitos y rituales. El comportamiento de usar la propia cultura como parámetro principal para evaluar las demás realidades se define *etnocentrismo*. Es un fenómeno universal considerar verdadero lo que nos resulta familiar, esto se aplica a las recetas de cocina, al sentido de la moda, pero también a las normas morales y a las opiniones. El etnocentrismo no tiene por qué degradarse en racismo, pero fuera de la antropología es difícil que las personas estén preparadas para ejercer el relativismo cultural, o sea, mirar todas las culturas con sus reglas con el mismo respeto sin juzgar una realidad particular a través de los propios patrones (Kottak, 1997, pp:25-26).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL IMPACTO CULTURAL EN LA EFICACIA DE LOS PROYECTOS EUROPEOS.

El presente trabajo aborda como finalidad fundamental la investigación del impacto que tienen los factores culturales sobre la eficacia de los proyectos. Aunque este análisis se puede realizar a partir de datos agregados o de carácter experimental, asumir esta tarea es extraordinariamente complejo, motivo por el cual se ha optado por un proceso de análisis de opinión, que aunque menos objetivo, ayuda a realizar un primer acercamiento al problema.

A partir de la hipótesis de que lo cultural es una variable importante e incluso se piensa que puede ser una fuente importante de las principales disfunciones a la hora de implementar un proyecto europeo, se ha desarrollado un cuestionario para comprobar la percepción de los profesionales del sector.

3.1 Metodología

En una primera reunión celebrada en mayo, a la que asistieron profesionales de los distintos sectores, entre ellos la Cámara de Comercio y la Universidad de Valladolid, con experiencia en proyectos europeos, se decidió que el cuestionario se dividiera en cinco apartados que se consideraron importantes: En primer lugar, un perfil demográfico de los participantes para tener constancia de las distintas nacionalidades que participarían en el cuestionario, pero también el número de años de experiencia en proyectos europeos. En segundo lugar, se consideró interesante y relevante determinar qué tipo de formación tenían los encuestados: se desarrolló una primera parte basada en la formación general, relativa a los antecedentes educativos de cada persona, y luego se investigó con qué frecuencia los profesionales de los proyectos europeos habían recibido formación específica. Una vez que se determinó cuáles de los participantes habían recibido formación específica en proyectos europeos, se consideró importante establecer qué competencias deben tener las personas que trabajan o aspiran a trabajar en el sector.

A continuación, como punto final de nuestra encuesta, propusimos una serie de escenarios incómodos debido a las diferentes percepciones de los participantes en los distintos proyectos europeos que podrían aplicarse a los diferentes antecedentes culturales de cada uno. Por último, se decidió pedir a los participantes que relataran un aspecto negativo es que habían invertido entonces de trabajar en proyectos europeos y que expresaran una preferencia de países con los que habían trabajado a lo largo del tiempo.

Después de la primera reunión en la que se recogieron diferentes ideas mediante la metodología de brainstorming, se celebró una segunda reunión en la que se presentaron las 125 preguntas posibles, incluso las similares, y luego se seleccionaron las que se consideraron más relevantes. A partir de estas preguntas recogidas en un tablero de palabras y un proyecto de cuestionario fue creado en Google Form. Al mismo tiempo, se hizo una traducción del español al inglés y también se creó un segundo cuestionario para los contactos internacionales.

Al principio se pensó en crear también un cuestionario en italiano, ya que es mi lengua materna y tengo muchos contactos con Italia. La ventaja de presentar un cuestionario en italiano era crear una mayor proximidad con los socios italianos, pero habría complicado aún más la recogida de resultados y su posterior análisis. Por este motivo, se decidió dejar la encuesta sólo en castellano e inglés.

Tras entregar el cuestionario al profesor ponente de este TFM, se realizó una reunión online en la que se sugirieron modificaciones lingüísticas y expositivas debido a mi dificultad idiomática.

En ese momento, se hizo una primera prueba del calendario eligiendo a cuatro personas de distintas nacionalidades: españoles, dos italianos y luxemburgueses.

Estas personas respondieron muy rápidamente con comentarios tanto en términos de contenido, señalando los errores y la presencia de preguntas similares, como recomendando cambios estructurales como el salto de secciones en función de la respuesta de ciertas preguntas. (Anejo XX)

Se tuvieron en cuenta todos los comentarios, se corrigió el contenido y se prepararon las características estructurales. Los cuestionarios finales están disponibles en los anexos del presente trabajo.

Finalmente, en la primera quincena de junio se envió el cuestionario.

Se remitió a una muestra de personas que cumplían los siguientes requisitos: profesionales trabajados más de un año en proyectos europeos de tipo Erasmus+, Eu4business, Interreg y otros, tanto hombres como mujeres con nacionalidades variadas y edades entre los 18 y los 65.

Se enviaron 64 cuestionarios y se obtuvieron 29 respuestas.

La muestra no cumple con los requisitos para realizar inferencia estadística pero se considera suficientemente expresiva como para poder plantear hipótesis y depurar futuras líneas de investigación.

3.2 Caracterización de la muestra

Tras haber unido las respuestas de los dos cuestionarios, se han analizado con el programa SPSS. A continuación, se encuentra el análisis de los datos demográficos de la muestra, de la percepción de la importancia de las capacidades y de la frecuencia con la que se han enfrentado a las dificultades

3.2.1 Datos demográficos de los participantes

Tabla 1: Género de las personas entrevistadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Hombre	9	31,0	31,0	31,0
	Mujer	20	69,0	69,0	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 1: Elaboración propia con SPSS.

En cuanto al genero de las personas entrevistadas, llama la atención el alto porcentaje de mujeres. Esto se puede atribuir a un error de muestra o a un hecho objetivo de que este sector emplea una mayoría de mujeres. Esta hipótesis habría que contrastarse.

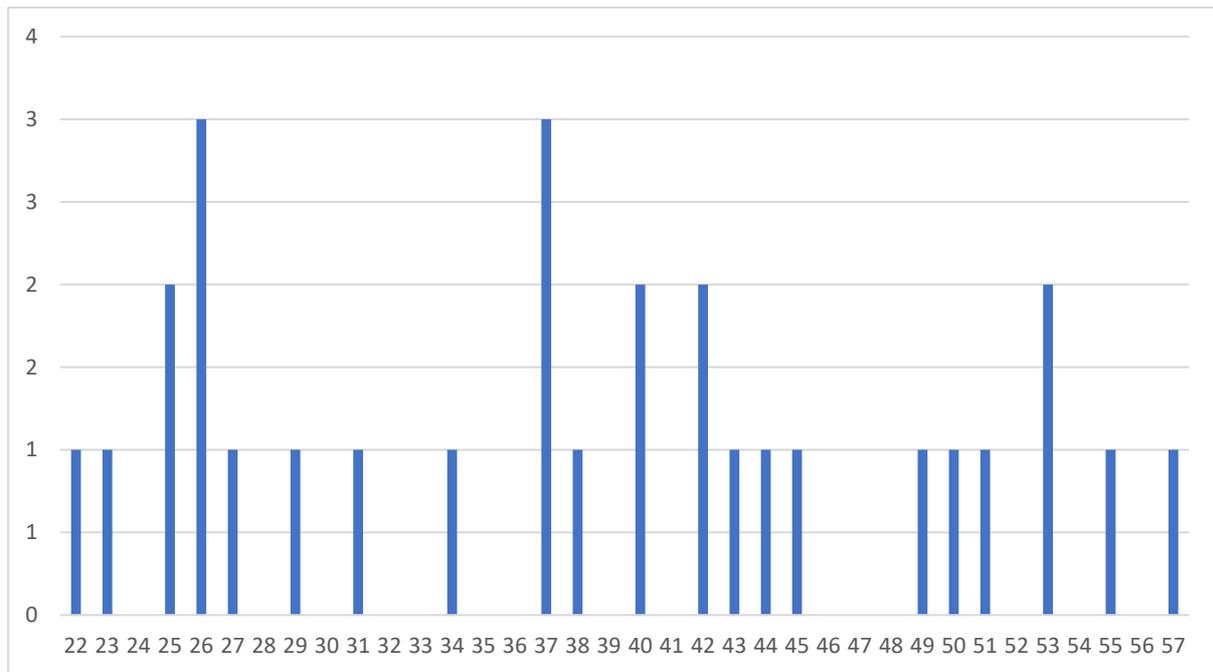
Tabla 2: Nacionalidad de la persona entrevistada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Española	10	34,5	34,5	34,5
	Otras	19	65,5	65,5	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 2: Elaboración propia con SPSS.

Por la propia lógica hay una mayoría de españoles, si bien entre los extranjeros hay algunos que trabajan en España.

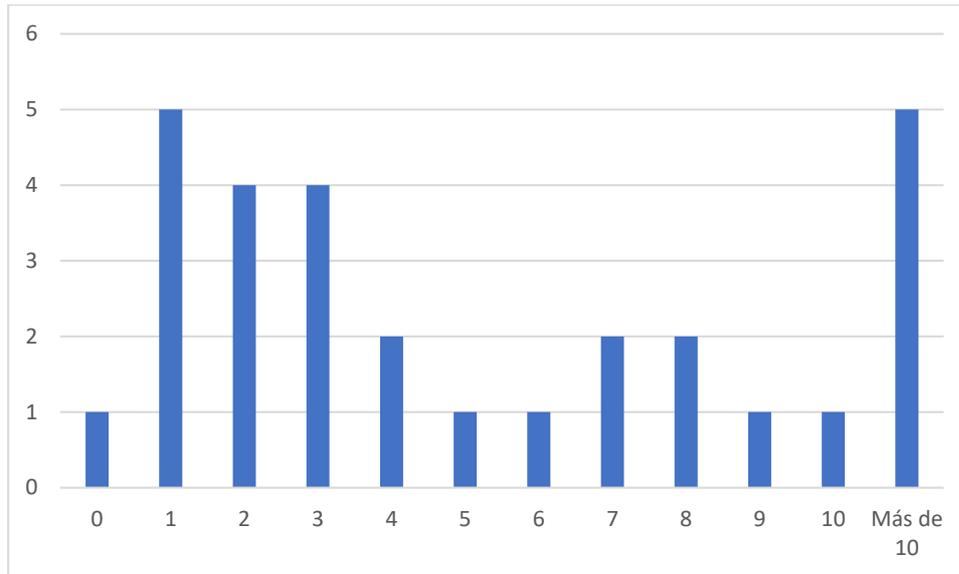
Tabla 3: Grafico de columnas de la edad de los participantes.



Fuente 3: Elaboración propia con SPSS.

Sobre la edad, la muestra es relativamente representativa por su pequeño tamaño y no puede reflejar su distribución normal.

Tabla 4: Grafico de columnas de los años de experiencia en gestión de proyectos.



Fuente 4: Elaboración propia con SPSS.

Analizando los años de experiencia, destaca como predominan perfiles o muy junior o muy mayores. A pesar de la muestra limitada, se puede pensar que esta sea una característica propia del sector. El oficio requiere viajes frecuentes al extranjero y por esta razón los perfiles que mejor pueden implementar los proyectos europeos son los que no ven ligados a la presencia de hijos pequeños.

Tabla 5: Nivel formativo alcanzado por la persona entrevistada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Doctorado	8	27,6	27,6	27,6
	Master oficial, licenciatura y titulaciones asimilables	5	17,2	17,2	44,8
	Grado, diplomatura y titulaciones asimilables	16	55,2	55,2	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 5: Elaboración propia con SPSS.

Llama la atención el altísimo nivel de doctores: las universidades tanto como centros de formación que como centro de investigación son entidades muy presentes en el panorama de los proyectos europeos. Además, el sector de las consultorías, otro sector muy activo en este ámbito presenta un alto nivel de persona con doctorado.

Tabla 6: En cuanto a su titulación superior (la más elevada alcanzada), señale a qué familia profesional pertenece.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ciencias económicas	7	24,1	24,1	24,1
	Ingenierías y carreras técnicas	3	10,3	10,3	34,5
	Ciencias sociales	4	13,8	13,8	48,3
	Humanidades	6	20,7	20,7	69,0
	Filología y titulaciones vinculadas a los idiomas	4	13,8	13,8	82,8
	Ciencias puras	2	6,9	6,9	89,7
	Relaciones Internacionales	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 6: Elaboración propia con SPSS.

La naturaleza variada y amplia propia de los proyectos europeos se ve reflejada en esta estadística. Destaca como en la formación hay mucha dispersión.

3.2.2 Formación en materia de gestión de proyectos europeos

Tabla 7: Tiene formación específica en materia de gestión de proyectos europeos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No	22	75,9	75,9	75,9
	Sí	7	24,1	24,1	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 7: Elaboración propia con SPSS.

Que el 75,9% no tenga formación es un dato muy interesante, sobre todo considerando que en el esquema sucesivo se presenta hasta un 20,7% de personas activas en este sector que se sienten menos cualificadas de lo que sería necesario. Se puede pensar entonces que hay poca oferta formativa y que se recurre a personales de otros sectores a la hora de implementar un proyecto europeo. Este dato confirma la dispersión que se detectó en el análisis de la formación general.

Tabla 8: Percepción de ajuste en la calificación: De MANERA GENERAL, y en relación con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo, ¿Cómo se siente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tengo mucha más cualificación de la necesaria para mi trabajo	6	20,7	20,7	20,7

Tengo bastante más cualificación de la necesaria para mi trabajo	1	3,4	3,4	24,1
Estoy ajustado/a en cuanto a mis capacidades y mi empleo	20	69,0	69,0	93,1
Tengo bastante menos cualificación de la necesaria para mi trabajo	2	6,9	6,9	100,0
Total	29	100,0	100,0	

Fuente 8: Elaboración propia con SP

Como se anticipó en la tabla anterior, es inusual que un porcentaje tan alto (20,7) de profesionales de un sector declare sentirse menos cualificado de lo necesario. Considerando además que un 13,7% de personas se declara menos preparado de lo que debería en inglés.

Se podría atribuir a estos resultados el elevado nivel de tipologías de proyectos europeos existentes, lo que hace difícil estar altamente preparados para cada una de ellas. Además, colaboran muchas entidades de diferentes naturalezas, como se vio en el capítulo 1 las soluciones que se proporcionan a cada convocatorias se ajustan completamente a las competencias de cada partner, por esta razón es muy difícil implementar dos proyectos parecidos. Esta condición de imprevisibilidad de los proyectos puede conllevar la sensación de nunca estar completamente preparados para ello.

Tabla 9: Percepción de la formación en materia de Idiomas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Tengo mucha más cualificación de la necesaria para mi trabajo	2	6,9	15,4	15,4
	Tengo bastante más cualificación de la necesaria para mi trabajo	1	3,4	7,7	23,1
	Estoy ajustado/a en cuanto a mis capacidades y mi empleo	6	20,7	46,2	69,2
	Tengo bastante menos cualificación de la necesaria para mi trabajo	3	10,3	23,1	92,3
	Tengo mucha menos cualificación de la necesaria para mi trabajo	1	3,4	7,7	100,0
	Total	13	44,8	100,0	
Perdidos	Sistema	16	55,2		
Total		29	100,0		

Fuente 9: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 10: Datos estadísticos descriptivos.

Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia:					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv.
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos	29	5	7	6,59	,682
Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda	29	4	7	6,55	,783
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas	29	4	7	6,45	,870
Capacidad para gestionar conflictos	29	3,00	7,00	6,3448	1,07822
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos	29	3,00	7,00	6,1724	1,16708
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos	29	3	7	6,17	1,167
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)	29	2	7	6,14	1,156
Capacidad de relación y habilidades sociales	29	3	7	6,07	1,033
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos	29	3	7	5,86	1,060
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje)	29	3	7	5,83	1,104
Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG)	29	1	7	5,69	1,417
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias	29	3	7	5,62	1,449
Competencias para negociar con diferentes culturas	29	2	7	5,62	1,425
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos	29	2	7	5,52	1,271
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica	29	3	7	5,34	1,370
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos	29	1	7	5,31	1,538
Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica	29	3	7	5,28	1,192
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política	29	2	7	5,24	1,455
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	13	2	7	5,15	1,908
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés	29	1	7	5,07	1,811
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes	29	1	7	4,97	1,476
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC)	29	0	7	4,24	1,704
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés	13	1	6	3,77	1,691

Fuente 10:Elaboración propia con SPSS.

Como destaca de esta estadística, las tres competencias que los profesionales que participaron al cuestionario consideran más importantes, son una actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos, la capacidad para gestionar el propio trabajo y agenda y la capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas; respetivamente con 6,59%, 6,55% y 6,45%. Simultáneamente, se consideran competencias de poca importancia los conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes, los conocimientos de las plataformas de

información específicas (MIS, ETC) y la capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés, relativamente con 4,97%, 4,24% y 3,77%. Si bien estas sean las capacidades que menos han sido valoradas, se considera importante subrayar como en una escala de 1 a 7, una valoración de casi 5% refleja que los conocimientos de la cultura de los otros participantes, no sea una capacidad irrelevante, pero los profesionales parecen centrarse más en la capacidad de coordinación del equipo para cumplir con los plazos. Es comprensible que este asunto llame la atención de los trabajadores en los proyectos europeos, ya que la falta de cumplimiento de los plazos puede comprometer el entero proyecto y su financiación y la coordinación de un equipo transnacionales supone un grande esfuerzo de liderazgo y control.

3.2.2.1 Oferta formativa

De las 29 personas que contestaron al cuestionario, solamente 10 recibieron formación previa. 2 de las 10 personas que declararon haber recibido formación, no seleccionaron ninguna opción ofrecida y en el apartado “other” declararon haber hecho practicas sobre proyectos europeos y 1 persona contestó que su formación fue haber trabajado siete años en el sector. Estas respuestas no son pertinente a la pregunta, ya que se pedía explícitamente que se indicaran los cursos atendidos, pero es un dato interesante, ya que nos subraya cómo la falta de oferta de formación conlleva una necesidad de aprender directamente con las propias empresas. Esta hipótesis se ve confirmada por las respuestas a la pregunta sobre la percepción de las propias competencias a la hora de trabajar en proyectos europeos, donde un numero inesperadamente alto contestó de sentirse menos preparado de lo necesario.

Tabla 11: Qué tipo de formación ha recibido en materia de gestión de proyectos europeos

Cursos de más de 100 horas de duración (no master)
Cursos de menos de 100 horas de duración (master)
INTERNSHIPS
Official master level
Non official master level (own degree)
courses within the implementation of European Union projects
Internship
Have worked for 7 years in a project management office
Non official master level (own degree)
Courses of less than 100 hours (master's degree)

Fuente 11: Elaboración propia con SPSS.

En la pregunta dedicada a las dificultades que los participantes podían haber encontrado además de las ofrecidas por el cuestionario, 2 se refieren al idioma, 8 personas declaran no haber encontrado, 2 indican haber tenido problemas de planificación y de precios a la hora de organizar las misiones, 3 personas tuvieron problemas a la hora de comer. Lo problemas están relacionados sobre todo con la comida de origen animal y las bebidas alcohólica.

Tabla 12: Otras dificultades que usted ha encontrado en su experiencia debidas a las diferencias culturales entre usted y los otros socios del proyecto:

Las dificultades mas importnates en los 7 proyectos europeos en los que he partipado hasta ahora han sido las relacionadas con la participación de la FUNGE en la gestión de los proyectos.
El diferente grado de experiencia en proyectos europeos entre los participantes, dando por supuesto aspectos que otros no conocen
Ninguna en particular
Básicamente solo idioma.
no encontré
Idioma
tiempo
No he encontrado otras dificultades relacionadas a las diferencias culturales
That some of the meetings are scheduled during high cost periods / this can be avoided , or pressure to organise meetings suited unilaterally rather than collectively suitable
None
I did not face any particular difficulties related to cultural differences, I think this should be taken into account
Do not consider per diems budget of the other partners - to consider obvious
None so far
Personally, I have worked so far with partner- countries from Europe. I have not worked so far with Asian (Central, East), African countries-partner or other countries exempt Europe, so to have a global perspective on the subject. In the case I was in a project with partners who had a fanatic and false political, social or cultural idea of my country or my country's history, I would be very annoyed and that would detain my commitment to the project work at the end. The respect to other partner-countries and to people participants in the consortium, is number 1 so to have a harmonious communication and collaboration. It's a matter of professionalism. Covid-19 raised some issues regarding the communication and collaboration in projects, since it didn't allow people to gather in a physical space and know each other, so to better work together.
Little flexibility from some partners coming from northern Europe
It is really difficult answering some of these questions - how do you define cultural difference / cultural styles - how would these manifest? These could be very different in different people's perspective and I'm not sure what exactly these are supposed to be.
It's not so much about culture as it is about VALUES. I am Vegan and this is something that causes people consider me differently and judgemental as we do not share the same value - basic respect to all sentient animals not to kill, chop and eat their corpses. It happened to me that I was bullied very often from the side of some people due to refusing eating milk and body extracts of the animals during lunches and dinners. Also I've noticed that happens that Greek and North MAcEdonian people are always in conflict and tension when being obliged to work together. Usually are the North Macedonians the ones being bullied by Greeks.
Most of the problems arise when it comes to intercultural communication, for example between nordic nations and representatives of the southern European countries. They have very different tempers and characters (straightforward, direct and short VS hot tempered, emotional, expressive) Armenians are somehow always in between being intermeidary to help to resolve the conflicts arrising asa result of misunderstandin or misinterpretaion during communication.
Considering everybody eats animals or every kind of animal. Time of dinner. Considering that everybody drink alcohol.
With food, with transport indications,

Fuente 12: Elaboración propia con SPSS.

3.2.3 Estadística de frecuencia

Las tablas de frecuencias están disponibles en el anejo 2. De sus análisis se destaca como los mayores problemas a los que los profesionales se han debido de enfrentar durante su experiencia son la dificultad de coordinación por falta de compromiso por alguno de los socios, la dificultad de interactuar en idiomas diferentes al materno

y el inglés más en general, las dificultades para comunicarse eficazmente con los socios. Solo al tercer sitio se destaca un problema que dependa del individuo y no sea vinculado a la relación con terceros: los participantes indican de hecho como un problema bastante frecuente, la dificultad para gestionar su propio trabajo.

Mientras aspectos como la percepción de la sensibilidad religiosa, problemas de alojamiento, comida y transporte son los aspectos que menos problemas han provocado.

Según mi opinión, puede haber habido un fallo en la interpretación del concepto de cultura, que, como hemos visto en el capítulo dos, es multifacético y presenta muchos obstáculos a la hora de interpretarlo.

Las personas que participaron en el cuestionario indicaron que los asuntos interculturales no destacaban por especial importancia, pero a la hora de indicar los obstáculos que con más frecuencia han encontrado en su experiencia, se indica la falta de compromiso y la consecuente mala coordinación con los socios a la hora de cumplir los plazos y, entonces, alcanzar los objetivos de un proyecto. Además, se destacaron diferentes problemas a la hora de comunicar.

Estos dos aspectos: el nivel de compromiso y la percepción de la gravedad de la falta de cumplimiento de lo dicho, junto al idioma y al estilo comunicativo, son de hechos factores muy importantes de una cultura, y si bien nuestra intención no es validar ningún cliché ni mucho menos generalizar, estos dos aspectos entran de hecho en los patrones que componen la dimensión cultural de un individuo y dos percepciones diferentes debidas a dos culturas diferentes pueden conllevar a descontento a la hora de trabajar juntos.

3.2.3 Percepcion de paises con mayores afinidades.

Las repuestas a esta pregunta parece no destacar ningún país más que otros, en general, son valoraciones muy personales dentro de las que se puede notar cómo los países del Mediterráneo tienen más aprecio que los países del norte de Europa. Este dato se podría atribuir al hecho que la mayoría de las personas que componen la muestra son de origen mediterráneo y esto crea más afinidad con culturas parecidas. En esta respuesta, encontramos el elemento cultural expresado inconscientemente y esto avalora la hipótesis de que la dimensión cultural es tan sutil pero contestemente presente que es difícil tener conciencia de ella y reconocer sus patrones sin haberlos estudiados y tener los medios para observarlos con ojo crítico.

Tabla 13: Sabiendo que en todos los países hay gente trabajadora y competente, con cuales países

ITALIA Y GRECIA
Portugal
Italia
Alemania
Austria y Grecia, pero no creo que dependa del país, sino de los grupos de investigación concretos.
Todos los europeos
Países bajos
Con todos por igual
Con Holanda, una de las mejores experiencias (con entidades de investigación) y también una de las peores (con un municipio)
España, Italia and Slovenia
España, Austria, Italia

con todos
Italia, Romania, Macedonia
Each country has its own plusses and minors you can not say one is better than the other , your questionnaire actualy reflects the cultural- Ethical reasons , some have more passion about people others with processes - it will be unfair to be specific /
Spain, Portugal, Germany, England, Bulgaria, Belgium
I have worked only with Spain, and unfortunately I cannot call it a best experience
Japan, the United States, countries of the European Union
Cyprus - Portugal
Cyprus
Greece, Czech republic, Italy, Romania, Spain, Portugal
Belgium, Germany
This question is so personal and can only lead to biased responses, confirming strange stereotypes.
I have 7 years or experiences being a project manager. It's difficult to show it with the finger and I DO NOT LIKE generalize as it's a lie to do that. In project always depends everything on PEOPLEs CHARACTER, not even so much of the orgaization itself. So it's all about the staff, then organization and there is no COUNTRY cathegory in this meaning. I've experienced difficulties with UK partners, northern countires also don't appreciate to work a lot, just strictly only what they are paid for and preferably to be payed more then the workload itself. But this is just an example.
Greece, probably the similar mentality contributed to that as well, but there has never been any issue within 5 years of cooperation and the process has been very enjoyable :))
Greece, Italy
Germany
Italy

Fuente 13: Elaboración propia con SPSS.

En la tabla 1 del anejo 3 se recogen las valoraciones que se dan a la importancia de cada competencia en función del tipo de ciencia de cada persona que responde. Contra todo pronóstico, no es fácil observar diferencias significativas, de manera que casi todas las personas parecen opinar de manera independiente a su formación de base, es decir, no hay algo así como una preocupación especial por la cultura al ser de humanidades. En la tabla ANOVA (1), tabla 3 del anejo 3, se mide si las diferencias de opinión en función de la variable tipo de formación son significativas. Una significación menor de 0,05 permite asegurar que una variable se comporta de manera ajustada con otra. En la tabla inferior se puede observar que la importancia concedida a la competencia: Capacidad de relación y habilidades sociales, Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda, Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos, contando todas ellas con valoraciones superiores en el caso de las ciencias sociales, las humanidades y las filologías.

A pesar de que sería esperable una diferencia clara en la evaluación de la importancia de las competencias en función de la formación de los profesionales, los datos no parecen respaldar esta idea, siendo únicamente las variables Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna y conocimientos de geografías, las únicas que presentan diferencias significativas, siendo en ambas los perfiles más formados los que más importancia dan.

En todo caso, lo significativo es que las personas más formadas son las que más importancia dan a la formación. Este dato es interesante porque se denota un contraste de lo que figura en la percepción del ajuste de las capacidades propias, donde las personas sin formación se declaran menos preparadas de los que necesitarían. Datos disponibles en *Cruce de variables entre la formación específica en proyectos europeos y creencias sobre importancia de las diferentes capacidades*, tabla 3 del anejo 3.

Un dato muy curioso se denota en la tabla 5 del anejo 3, no destacan diferencias significativas en ninguna variable en función de la experiencia. Es decir, las personas no cambian su valoración de la importancia de determinadas competencias en función de los años de experiencia.

Parece que la valoración que se da a las competencias tiene más que ver con ideas personales que con la experiencia real en la gestión de proyectos.

Para reducir todas las competencias a una serie de paquetes homogéneos se ha decidido realizar un factorial que agrupe aquellas competencias que se han evaluado de manera semejante por los entrevistados, es decir, aquellas que se agrupan porque tienden a ser valoradas de manera homogénea.

Para el factorial se ha hecho un análisis de comunalidades y otro de varianza total explicada. La combinación de ambos determina que el factorial es factible y oportuno.

El análisis factorial establece tres factores:

1. En el primero puntúan alto una gran diversidad de variables, sobre todo aquellas relacionadas con el contenido y la gestión de proyectos
2. El segundo factor, puntúa alto las competencias comunicativas
3. El tercer factor puntúa alto dos variables residuales que tienen que ver con la investigación científica y las aplicaciones informáticas.

Los datos son disponibles en las tablas de 7 a 14 del anejo 3. El análisis factorial, nuevamente, establece la poca singularidad de las variables culturales, que no operan como un condicionante percibido por parte de los actores, que valoran su influencia con poca singularidad respecto a otras variables.

4. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo es ofrecer una visión general de la influencia que pueden tener las diferencias culturales en la ejecución de un proyecto de trabajo, más concretamente de un proyecto europeo, en los que hay que tratar con muchas culturas diferentes a lo largo del tiempo, se espera obtener resultados prácticos que permitan generar conciencia y preparación para que de generar conciencia y preparación para que las mencionadas diferencias sean siempre un valor añadido y nunca un obstáculo o una fuente de vergüenza.

La base de este estudio es el análisis del significado de la inteligencia cultural en su aplicación a los proyectos europeos. En particular, se llama la atención sobre cómo las diferencias culturales entre los socios de desarrollo en los proyectos europeos, aunque se caracterizan por una dimensión intangible, requieren conocimiento y preparación para que estas no sean un obstáculo para el proyecto y los participantes.

La hipótesis inicial de este trabajo suponía que la dimensión cultural tuviese una importancia relevante en el ámbito laboral y más específicamente a la hora de implementar proyectos europeos, incluso que pudiese ser un factor determinante en el conseguimiento de los objetivos y para una implementación exitosa. Las diferencias culturales son un factor intangible y en consecuencia complejo de medir y predecir, el siguiente trabajo ha querido analizar la influencia del factor cultural en el contexto de los proyectos europeos.

En realidad, los resultados del estudio demuestran que las variables culturales no son muy valoradas como importantes, esta baja valoración es común a las diferentes disciplinas. Esta baja valoración no parece tener muchas divisiones de opinión, de manera que personas con formación y sin formación en materia de proyectos europeos opinan parecido, igual que las personas más experimentadas. El análisis factorial y el análisis cluster señalan, nuevamente, la poca singularidad de las variables relacionadas con la gestión cultural respecto al resto de variables.

Conscientes de que la dimensión cultural es, por definición, intangible y variable, y de que cada sujeto presenta rasgos de actitud y de carácter independientes del contexto sociocultural en el que ha crecido, este trabajo ha pretendido hacer una aportación que creemos puede ser útil tanto para quienes trabajan o desean trabajar en el ámbito de los proyectos europeos cuanto para quienes se dedican a la formación y pueden encontrar útil recurrir a la experiencia de los profesionales del sector a la hora de diseñar un curso.

Tras un breve mapeo de los tipos de proyectos europeos presentes y una presentación general del concepto de cultura con sus diferentes significados y las numerosas dificultades para describirla, se realizó una encuesta, mediante un cuestionario en idioma castellano e inglés, a personas de ambos sexos, entre 18 y 60 años, de diferentes países europeos como España, Italia, Francia, Alemania, Chipre, Luxemburgo, Ucrania, Armenia, etc. Las preguntas se centraron en las experiencias de los sujetos durante su carrera laboral en el ámbito de los proyectos europeos.

Las primeras versiones de los cuestionarios se presentaron a una muestra de cuatro personas: el profesor tutor de este trabajo, a una persona de Luxemburgo y en último a dos personas con nacionalidad italiana de las que una viviente en Italia y perteneciente a una entidad italiana pública con posición senior y la segunda viviente al extranjero y perteneciente a una empresa privada belga con posición junior, para que dieran un primer feedback antes de entregarlo al resto de participantes.

Una vez obtenido el cuestionario definitivo, para comprobar esta hipótesis se ha seleccionado una muestra de 60 personas, profesionales del sector entre 18 y 65 años con diferentes niveles de experiencia y originarios de diferentes áreas de Europa.

La reducida cantidad de unidades de análisis que se han utilizado en el estudio determina por una limitación en la investigación. Se tenga en cuenta que el tamaño de la muestra es demasiado pequeño y por esto no será suficiente para asegurar la representatividad de las relaciones significativas entre las variables.

Las respuestas de los dos cuestionarios se unieron y se analizaron a través del programa SPSS. Primero se llevó a cabo un análisis demográfico de los participantes y de la formación alcanzada, junto a las valoraciones de la importancia de las competencias y a la frecuencia con la que se han enfrentado a diferentes dificultades a lo largo de su experiencia laboral. Después, se hizo un análisis factorial y en último un análisis cluster.

Los cuestionarios juntos a los feedbacks, los datos generados por las respuestas y las tablas de los análisis factorial y cluster están disponibles en los anejos.

En conclusión, los datos no son muy reveladores sobre la percepción de importancia de la cultura por parte de la muestra de profesionales que participó al estudio. Como se ha subrayado más veces durante el análisis de los datos obtenidos, este dato podría depender de la falta de formación sobre una materia que dificulta percibir su impacto. Esto es especialmente cierto en el caso de las variables culturales, puesto que la cultura opera como el agua para el pez, es decir, como un contexto global cuyas influencias no se hacen manifiestas.

La utilidad fundamental del presente estudio es poner en valor la importancia de la cultura en cualquier proceso de trabajo internacional y, específicamente, en los proyectos europeos. Es cierto que los datos de percepción no respaldan esta hipótesis, pero no hay que olvidar que la cultura opera como un todo integrado, que afecta a todas las dimensiones del trabajo y que, en muchos sentidos, opera sin ser percibida. De esta manera, es probable que el impacto real de las diferencias culturales sobre la eficacia sea mayor que lo percibido por los actores.

En este sentido, el paso siguiente a abordar debería ser continuar con la investigación sobre el impacto real de las diferencias culturales, desarrollando para ello sistemas de evaluación de proyectos europeos, análisis experimentales e indicadores de eficacia de los grupos de proyecto. Estas metodologías aportarían datos que se complementarían con los obtenidos en el presente trabajo.

De cara a una aplicación más concreta, el resultado final del trabajo es proponer el incremento de la formación en materia cultural en la oferta formativa de internacionalización y de comercio exterior. La cultura es el marco en el que se desarrollan las actividades comerciales y, además, su conocimiento genera efectos multiplicadores.

Esta intensidad en la formación cultural puede constituirse como el hecho diferencial de la formación universitaria en comercio exterior, lo que podría denominarse: la visión ilustrada del comercio exterior, caracterizada por su profundidad en el estudio del contexto donde se realizan los negocios, la transmisión de conocimientos sobre la cultura de nuestros socios y competidores y la generación de competencias interculturales para la interacción.

Si nuestros profesionales tuvieran la capacidad de comprender bien la cultura de otros países, mejorarían los resultados de la balanza de comercio exterior y, de manera asociada, las relaciones entre países y personas.

5. BIBLIOGRAFIA

- Alexander, J. C. (2000). *Sociología cultural. Formas de clasificación en las sociedades complejas*. Barcelona: Anthropos.
- Bauman, Z. (2002). *La cultura como praxis*. Barcelona: Paidós Studio.
- Cabello, M. A. (2005). *Sociología de la cultura. Una breve introducción*. Madrid: Editorial Universitas SA.
- Carr, E. H. (1945). *Nationalism and After*, Londres: Macmillan.
- Costa, X. (2006). *Sociología del conocimiento y de la cultura. Tradiciones en la teoría social*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- D'Andrade, R. (1984). Cultural meanings systems. In *Culture therapy: essays on mind, self and emotions*. Cambridge: Cambridge University press.
- Kluckhohn, Clyde and W.H. Kelly. (1945). *The Concept of Culture* via Warren L. (2022). Research Papers, 97-04. University of Nevada, Reno. Special Collections Department.
- Kottak, C. P. (1977). *Antropología cultural. Espejo para la humanidad*.
- Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Peabody Museum, Cambridge, MA, 181. via Y. Vladimir. (2014). *Sociocultural-Interdeterminist Dialogical Perspective of Intercultural Mutual Understanding Comprehension Deepening*. Open Journal for social science, Vol. 2 n. 8.
- Linton, R. (1956). *Estudio del hombre*. Madrid: Fondo de cultura económica.
- Mitchell, J. C. (1966). *Theoretical orientations in Africans Urban Studies*. London: Tavistock.
- Montes del Castillo, A. (1997). *La educación multicultural y el concepto de cultura*. Revista Iberoamericana de Educación.
- Parson, T. (1999 [1951]). *El sistema social*. Madrid: Alianza.
- Polanyi, K. (1983). *La sussistenza dell'uomo. Il ruolo dell'economia nelle società antiche*, Torino, Einaudi.
- Ricoeur, P. (1977). *La sémantique de l'action. I: Le discours de l'action*. Paris: Editions du Centre National de la Recherche Scientifique.
- Sorokin, P. A. (1967). *Sociedad, cultura y personalidad*. Madrid: Aguilar.
- Todorov, Z. (2010). *The totalitarian experience*. Londres: Seagull Books.
- White, W. F. (1959, ed. 2011). *Street corner society. Uno slum italo-americano*. Bologna: Il Mulino.

6. SITOGRAFIA

Canella, S. (s.f.) Guide all'europrogettazione. Blog institucional. Recuperado de:

<https://saracanella.com/guide-europrogettazione/>

Página oficial de Horizon Europe. (s.f.) *Horizonte Europa: Programa Marco de Investigación e Innovación*. Recuperado de:

<https://www.horizonteeuropa.es/>

Página oficial de Interreg Europe, (s.f.). *Discover the programme*. Recuperado de:

<https://www.interregeurope.eu/what-is-interreg-europe>

Página oficial de la Unión Europea. (s.f.). *COSME- Europe's programme for small and medium-sized enterprises*. Recuperado de:

https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_en

Página oficial de la Unión Europea. (s.f.). *Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport*. Recuperado de:

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

Página oficial de la Unión Europea. (s.f.). *LIFE Programme: More than €290 million in EU funding for nature, environment and climate action projects*. Recuperado de:

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_6178

Página oficial de la Unión Europea. (s.f.). *Proyectos*. Recuperado de:

https://ec.europa.eu/regional_policy/es/projects/

Università Ca' Foscari di Venezia. (s.f.) Perché un progetto europeo. Supporto alla ricerca. Recuperado de:

<https://www.unive.it/pag/34378/#:~:text=Un%20progetto%20europeo%20%C3%A8%20innanzitutto,di%20replicazione%20e%20network%20transnazionali>

Obiettivo Europa. (2021). Progettazione. Cosa sono i progetti europei?. Recuperado de:

<https://www.obiettivoeuropa.com/news/che-cosa-sono-fondi-europei/>

Warrant Hub.(s.f.). Finanziamenti Europei. Recuperado de:

<https://www.warranthub.it/servizi/finanziamenti-europei/>

Página Oficial de la Unión Europea. (s.f.). Finanziamenti, sovvenzioni e sussidi dell'Unione Europea. Recuperado de:

https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_it

Página Oficial de la Unión Europea. (s.f.). Programmi di finanziamento dell'UE. Recuperado de:

https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_it

Your Europe. (s.f.). Accesso ai finanziamenti. Recuperado de:

https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/access-finance/index_it.htm

ANEJO 1. CUESTIONARIO

Encuesta sobre condicionantes de la eficacia en los proyectos europeos

El presente cuestionario investiga los condicionantes de la eficacia en la gestión en los proyectos europeos. Sus destinatarios son profesionales que se dedican a tiempo completo o parcial a la gestión de proyectos financiados por fondos europeos. Sus objetivos son meramente académicos y su finalidad es apoyar a los profesionales del sector.

Su cumplimentación tiene un tiempo estimado máximo de 10 minutos.

El departamento de Sociología de la Universidad de Valladolid y el Máster en Comercio Exterior de la misma Universidad agradecen sinceramente su participación.

*Campo obligatorio

1. Género de la persona entrevistada

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Hombre
- Mujer
- No binario
- Prefero no decirlo

2. Nacionalidad *

3. Edad

4. Años de experiencia en gestión de proyectos europeos

5. Cuál es el nivel formativo alcanzado

Contrassegna solo un ovale.

- Doctorado
- Master o cial, licenciatura y titulaciones asimilables
- Grado, diplomatura y titulaciones asimilables
- Enseñanza profesional de ciclo superior
- Bachillerato o inferiores

6. En cuanto a su titulación superior (la más elevada alcanzada), señale a qué familia profesional pertenece *Contrassegna solo un ovale.*

- Ciencias económicas
- Derecho y similares
- Ingenierías y carreras técnicas
- Ciencias sociales
- Humanidades
- Filología y titulaciones vinculadas a los idiomas
- Ciencias puras Altro:
- _____

7. Tiene formación específica en materia de gestión de proyectos europeos

Contrassegna solo un ovale.

- No *Passa alla domanda 11.*
- Sí *Passa alla domanda 8.*

Formación en proyectos europeos

8. Qué tipo de formación ha recibido en materia de gestión de proyectos europeos

Contrassegna solo un ovale.

- Nivel master oficial
- Nivel master no oficial (título propio)
- Cursos de más de 100 horas de duración (no master)
- Cursos de menos de 100 horas de duración (master)
- Otras

9. Cuándo ha realizado esta formación

Contrasegna solo un ovale.

- Antes de trabajar en proyectos europeos
- Después de comenzar a trabajar en proyectos europeos pero pagada por mi
- Después de comenzar a trabajar en proyectos europeos pagada por la empresa.

10. ¿Ha recibido formación en materia de inglés específico para proyectos europeos?

Contrasegna solo un ovale.

- Sí
- No

Percepción de necesidades de formación (personas sin formación específica)

11. De MANERA GENERAL, y en relación con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo, ¿Cómo se siente?

Contrasegna solo un ovale.

- Tengo mucha más cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Tengo bastante más cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Estoy ajustado/a en cuanto a mis capacidades y mi empleo
- Tengo bastante menos cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Tengo mucha menos cualificación de la necesaria para mi trabajo

12. En cuanto a SU FORMACION EN MATERIA DE PROYECTOS EUROPEOS y en relación con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo, ¿Cómo se siente?

Contrasegna solo un ovale.

- Tengo mucha más cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Tengo bastante más cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Estoy ajustado/a en cuanto a mis capacidades y mi empleo
- Tengo bastante menos cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Tengo mucha menos cualificación de la necesaria para mi trabajo

13. En cuanto a SU FORMACION EN MATERIA DE IDIOMAS y en relación con las tareas que desempeña en su puesto de trabajo, ¿Cómo se siente?

Contrasegna solo un ovale.

- Tengo mucha más cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Tengo bastante más cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Estoy ajustado/a en cuanto a mis capacidades y mi empleo
- Tengo bastante menos cualificación de la necesaria para mi trabajo
- Tengo mucha menos cualificación de la necesaria para mi trabajo

Importancia percibida de las competencias:

14. Sabiendo que todas las competencias son importantes para un trabajo eficaz, valore de * 0 a 7 la importancia que tienen las siguientes competencias para el trabajo de gestión de proyectos, tal y como lo está usted desarrollando (siendo 0 el mínimo de importancia de 7 el máximo)

Contrasegna solo un ovale per riga.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés								
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	<input type="radio"/>							
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés								
Capacidad para redactar de manera eficaz	<input type="radio"/>							

adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)

Capacidad para hablar en público e cazmente (en lo diferentes idiomas que maneje)

Conocimiento
de la estructura
especí cas de los
proyectos
(ERASMUS+,
INTERREG)

Conocimientos de las plataformas de información especí cas (MIS, ETC)

Capacidad
para localizar la información
 relativa a las
convocatorias

Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos

Conocimientos y
habilidades generales
 sobre gestión
de proyectos

Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos

Conocimientos
técnicos relativos a la materia especí ca de los proyectos

Conocimientos y capacidades generales sobre investigación cientí ca

Conocimientos
y capacidades
generales sobre
herramientas
de intervención
social y
económica

Cultura general y conocimientos generales sobre

geografía,
economía, sociedad y política

Conocimientos sobre la cultura de los

diferentes
participantes

Competencias para

negociar con
diferentes culturas

Capacidad de relación

y habilidades sociales

Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas

Capacidad para

gestionar tu propio

trabajo y
agenda

Actitud adecuada al rigor y

cumplimiento de
plazos

Capacidad
para gestionar
con ictos

Liderazgo y
capacidad de
dirección de

◀ ▶

equipos

15. Ahora el cuestionario va a sobre los aspectos culturales que influyen en el trabajo con equipos y socios multiculturales. A lo largo de su experiencia con los proyectos europeos, podría indicarnos con qué frecuencia le han ocurrido las circunstancias que a continuación se enuncian:

Contrassegna solo un ovale per riga.

	1 Nunca o con muy poca frecuencia	2 Con poca frecuencia	3 Ocasionalmente	4 Con bastante frecuencia	5 Con mucha frecuencia
Experimentar dificultades e inseguridades personales por no conocer bien la temática específica del proyecto.					
Tener dificultades para comunicarse e interactuar con los socios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener dificultades para gestionar su propio trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener dificultades para relacionarme de manera armónica con el resto de socios del proyecto.					
Participar en proyectos con problemas de coordinación por falta de compromiso por alguno de los socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar en proyectos con problemas de coordinación por diferencias culturales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participar en proyectos con tensiones y conflictos fuertes en el equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estar implicado en conflictos derivados de los diferentes estilos culturales de los socios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percibir prejuicios nacionales y culturales a favor o en contra de alguno de los socios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Survey on the European projects effectiveness determinants

Survey on the European projects effectiveness determinants.

This questionnaire investigates the determinants of effectiveness in the management of European projects. It is addressed to professionals who are involved on the management of projects financed by European funds, full-time or part-time.

Its objectives are purely academic and its purpose is to support professionals in the sector.

It is estimated to take a maximum of 10 minutes to complete.

The Department of Sociology of the University of Valladolid and the Master in Foreign Trade of University abovementioned would like to thank you for your participation.

*Campo obligatorio

1. Gender of the interviewee

Contrassegna solo un ovale.

- Male
- Female
- Non-binary
- I prefer not to say it

2. Nationality *

3. Age

4. Years of experience in European project management *

5. Level of education attained *

Contrassegna solo un ovale.

- Doctorate
- Official master's degree, bachelor's degree and similar qualifications
- Degree, diploma and similar qualifications
- Higher vocational education
- Upper-secondary school or lower

6. With regard to your higher qualification (the highest qualification you have attained), please indicate to which professional group you belong *Contrassegna solo un ovale*. *

- Economic sciences
- Law and similar
- Engineering and technical careers
- Social sciences
- Humanities
- Philology and language-related degrees
- Pure sciences Altro:
- _____

7. Do you have specific training in the European projects management?

Contrassegna solo un ovale.

- Yes *Passa alla domanda 8.*
- No *Passa alla domanda 11.*

Survey on the European projects effectiveness determinants

8. What kind of training have you received in European project management?

Contrassegna solo un ovale.

Training in European projects

- Official master level
- Non official master level (own degree)
- Courses of more than 100 hours (non-master) Courses of
- less than 100 hours (master's degree) Altro:
- _____

9. When did you do this training

Contrassegna solo un ovale.

- Before working on European projects.
- After I started working on European projects paid by me.
- After starting to work on European projects paid for by the company.

10. Have you received specific English language training for European projects?

Contrassegna solo un ovale.

- Yes
- No

Survey on the European projects
effectiveness determinants

Perception of training needs (people
without specific training)

11. In GENERAL, and in relation to the tasks
you carry out in your job, how do you feel?

Contrassegna solo un ovale.

- I am much more qualified than necessary for my job.
- I am significantly more qualified than I need to be for my job.
- I am well matched in terms of my skills and my job.
- I am significantly less qualified than necessary for my job.
- I am much less qualified than I need to be for my job.

12. Regarding YOUR TRAINING IN EUROPEAN PROJECTS and in relation to the tasks you perform in your job, how do you feel?

Contrassegna solo un ovale.

- I am much more qualified than necessary for my job.
- I am well matched in terms of my skills and my job.
- I am much less qualified than I need to be for my job.

Survey on the European projects
effectiveness determinants

Competencies importance
perceived:

13. Knowing that all competencies are important for effective work, rate from 0 to 7 the importance of the following competencies for project management work as you are developing it (0 being the minimum importance, 7 being the maximum)*.

Contrassegna solo un ovale per riga.

1 2 3 4 5 6 7

Ability to interact
in
languages other than
 mother
tongue and English.

Ability to write appropriately (in the
 different
languages you speak).

ability to speak
effectively in public (in the
 different
languages you speak).

Knowledge of specific project structures (ERASMUS+, INTERREG).

Knowledge of
specific
information
platforms (MIS, ETC).

Ability to localise information related to calls for proposals.

Ability to
manage the
economic aspects
of projects.

General project
management
knowledge and skills.

General project evaluation
and skills.

knowledge

Technical knowledge related to the specific
subject matter of
the projects.

General knowledge and skills in
scientific research.

general knowledge and skills on social and
economic
intervention tools.

general culture and general knowledge of geography, economics, society and politics.

Knowledge of the
culture of
the different
participants.

Competences
to negotiate
with different
cultures.

Relationship
and social
skills.

Ability to
solve problems and generate creative alternatives.

Ability to

manage your own
work and agenda.

Adequate attitude to rigour and

meeting

deadlines.

Ability to
manage
con icts.

Leadership
and team

skills.

management

14. Since the aim of this study is to validate that culture difference is a complex field, which requires training and planning, we would like to explore which cultural aspects are important to consider when working with multicultural teams and partners. Throughout your experience with European projects, could you tell us how often the following circumstances have occurred to you:

Contrassegna solo un ovale per riga.

1 Never or
very rarely 2
Infrequently 3
Occasionally 4 Quite
often 5 Very
often

Experiencing personal di culties and insecurities due to lack of

knowledge about the speci c subject matter of the project.

Having di culties in communicating
effectively with partners.

Having
culties in
managing one's
own work.

di

Having di culties in relating harmoniously with the other project partners.

Participating in projects with coordination problems due to a lack of commitment from one of the partners.

Participating in projects with coordination problems due to cultural differences.

Participate in projects with strong tensions and conflicts in the team.

Being involved in conflicts arising from the different cultural styles of the partners.

Perceive national and cultural prejudices in the partners.

favour or against one of

Experiencing tensions due to different interpretations of formality or informality between project partners.

Your religious or cultural sensitivities

were not respected.

You have noticed that you have not respected a partner's religious or cultural sensitivities.

Conflicts and tensions generated in the spaces of leisure and social interaction in project meetings

Experiencing major difficulties with food

Experiencing major difficulties in accommodation

terms of

Experiencing major
difficulties with
transport

15. Other difficulties you have encountered in your experience due to cultural differences between you and the other project partners. *

16. Knowing that in all countries there are hard-working and competent people, with which countries have you had the best experiences?

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.



Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Cuestionario

3 messaggi

Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

1 giugno 2022 19:34

A: "Fco. Javier Gómez González" <javier@emp.uva.es>

Buenas tardes Javier,

Espero que a esta hora del viernes tu ya no estés trabajando. He generado el enlace del cuestionario en español:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdjlxbPOg0Ws91vyiwhAXD9Nnxy262jhDu4iyepqkrAUD_gw/viewform?usp=pp_url y en inglés:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdjlxbPOg0Ws91vyiwhAXD9Nnxy262jhDu4iyepqkrAUD_gw/viewform?usp=pp_url

A lo largo de este finde voy a crear una mailing list y lo paso a los voluntarios para la primera ronda de feedback.

Dime si tienes alguna hora libre esta semana para empezar a hablar del análisis de los resultados y así ir recopilando los documentos necesarios

Un abrazo,

Eleonora

Fco. Javier Gómez González <javier@emp.uva.es>

5 giugno 2022 11:04

A: Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Eleonora

hay que corregir, pone de 0 a 5 y la escala es de 7

]

-

-



FACULTAD DE
COMERCIO

Plaza Campus Universitario,
1
47011 - Valladolid

Fco. Javier Gómez González
Profesor Contratado Doctor
Facultad de Comercio
Universidad de Valladolid
Tel: 983 42 3583
web: www.emp.uva.es

Fco. Javier Gómez González <javier@emp.uva.es>

5 giugno 2022 11:07

A: Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

hola Eleonora
cambia

De momento que el objetivo de este trabajo es validar efectivamente cuanto la diferencia de cultura sea un campo complejo, que requiere formación y planificación, nos gustaría profundizar que aspectos culturales son importantes de considerar a la hora de trabajar con equipos y socios multiculturales. A lo largo de su experiencia con los proyectos europeos, podría indicarnos con qué frecuencia le han ocurrido las circunstancias que a continuación se enuncian:

12/7/22, 10:15

Gmail - Survey for Master's dissertation

Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Survey for Master's dissertation5 messaggi

Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

5 giugno 2022 08:20

A: mariosparas2@gmail.com

Good morning Marios, Hope my email finds you well.

As we agreed in Palermo, I send you the draft for my Md survey:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKq1MC93oFjaXdgAr0W7GUFITyz8S_zehD0edXnTn7vymOtQ/viewform?usp=pp_url

It won't take long, I promise :)

Thank you very much for your support!

Hope to hear from you soon and to meet you again on some future projects!

Best regards,

Eleonora

Marios Paras <mariosparas2@gmail.com>

6 giugno 2022 10:42

A: Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Good morning Eleonora

Trust you are keeping well & that you have settled into your new role.

I've seen you have no mandatory questions... be careful if it can compromiso results.

Can you confirm to me that you have received my response

Hopefully we meet in Cyprus

Best regards

Marios

Sent from my iPhone

On 5 June 2022, at 09:21, Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com> wrote:

[Testo tra virgolette nascosto]

EUROPEAN PROJECT - Survey for Master's dissertation

9 messaggi

Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

6 giugno 2022 10:20

----- Messaggio inoltrato -----

From: Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com> To: undisclosed-recipients;; Cc: bb@eap.gr
Date: 6 June 2022 10:20:35 +0200
Subject: EUROPEAN PROJECT - Survey for Master's dissertation

Dear Rachele,

Hope my emails finds you well.

Here is the draft of the survey. I really appreciate your help.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKq1MC93oFjaXdgAr0W7GUFITyz8S_zehD0edXnTn7vymOtQ/viewform?usp=pp_url

Hope to meet you again soon,

Eleonora Roncallo

Rachele Paolucci <rachele.paolucci@aism.it>

6 luglio 2022 10:50

A: Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Dear Eleonora,

thank you very much for your email. I was in the process of replying to your ques onnaire but no ced that if you reply NO to the ques on "do you have specific training" the following ques ons are referred to the qualifica on you obtained. I think there is a mistake in the sequence of mandatory ques ons! If you reply NO, you should "jump" all those ques ons rela ve to the training received 

Do you have specific training in the European projects management? *

Yes

No

Hope it helps. I will be more than happy to reply to the ques onnaire when this issue is fixed!

Cheers,

Rachele Paolucci

Area Turismo Accessibile & MICE

Tour Operator EWB-Europe Without Barriers

<https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=0e92844630&view=pt&search=all&permthid=thread->

[a%3Ar4324805278484925873&simpl=msg-a%3Ar43...](https://mail.google.com/mail/u/0/?ik=0e92844630&view=pt&search=all&permthid=thread-a%3Ar4324805278484925873&simpl=msg-a%3Ar43...) 1/2



Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Questionario per tesi

2 messaggi

Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

5 giugno 2022 08:14

A: marta.galvano@danilodolci.org

Buongiorno Marta, Come stai?

Ti mando il primo draft del questionario.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeKq1MC93oFjaXdgAr0W7GUFITyz8S_zehD0edXnTn7vymOtQ/viewform?usp=pp_url

Grazie mille per il tuo appoggio!

Un abbraccio,

Eleonora

marta.galvano@danilodolci.org <marta.galvano@danilodolci.org>

5 giugno 2022 09:06

A: Eleonora Roncallo <eleonoraroncallo@gmail.com>

Ciao Eleonora,

Ecco il mio feedback: trovo che alcune domande riprendano un po' gli stessi concetti.

Le raggrupparei, ecco.

Spero ti sia stato utile, tienimi aggiornata!

Marta

[Testo tra virgolette nascosto]

Anejo 2. TABLAS DE FRECUENCIA.

Tabla 5: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	6	20,7	20,7	20,7
	Con poca frecuencia	4	13,8	13,8	34,5
	Ocasionalmente	9	31,0	31,0	65,5
	Bastante frecuencia	8	27,6	27,6	93,1
	Con mucha frecuencia	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 14: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 6: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Tener dificultades para comunicarse eficazmente con los socios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	4	13,8	14,3	14,3
	Con poca frecuencia	12	41,4	42,9	57,1
	Ocasionalmente	6	20,7	21,4	78,6
	Bastante frecuencia	3	10,3	10,7	89,3
	Con mucha frecuencia	3	10,3	10,7	100,0
	Total	28	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,4		
Total		29	100,0		

Fuente 15: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 7: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Tener dificultades para gestionar su propio trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	9	31,0	31,0	31,0
	Con poca frecuencia	8	27,6	27,6	58,6
	Ocasionalmente	9	31,0	31,0	89,7
	Bastante frecuencia	2	6,9	6,9	96,6
	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 16: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 8: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Tener dificultades para relacionarme de manera armónica con el resto de socios del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	8	27,6	27,6	27,6
	Con poca frecuencia	12	41,4	41,4	69,0
	Ocasionalmente	6	20,7	20,7	89,7
	Bastante frecuencia	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 17: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 9: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Participar en proyectos con problemas de coordinación por falta de compromiso por alguno de los socios

--	--	--	--	--	--

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	1	3,4	3,4	3,4
	Con poca frecuencia	9	31,0	31,0	34,5
	Ocasionalmente	8	27,6	27,6	62,1
	Bastante frecuencia	7	24,1	24,1	86,2
	Con mucha frecuencia	4	13,8	13,8	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 18: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 10: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Participar en proyectos con problemas de coordinación por diferencias culturales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	7	24,1	24,1	24,1
	Con poca frecuencia	15	51,7	51,7	75,9
	Ocasionalmente	3	10,3	10,3	86,2
	Bastante frecuencia	3	10,3	10,3	96,6
	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 19: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 11: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Participar en proyectos con tensiones y conflictos fuertes en el equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	11	37,9	37,9	37,9
	Con poca frecuencia	11	37,9	37,9	75,9
	Ocasionalmente	2	6,9	6,9	82,8
	Bastante frecuencia	4	13,8	13,8	96,6
	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 20: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 12: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Estar implicado en conflictos derivados de los diferentes estilos culturales de los socios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	12	41,4	41,4	41,4
	Con poca frecuencia	11	37,9	37,9	79,3
	Ocasionalmente	4	13,8	13,8	93,1
	Con mucha frecuencia	2	6,9	6,9	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 21: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 13: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Percibir prejuicios nacionales y culturales a favor o en contra de alguno de los socios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	13	44,8	44,8	44,8
	Con poca frecuencia	8	27,6	27,6	72,4
	Ocasionalmente	7	24,1	24,1	96,6

	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 22: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 14: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Experimentar tensiones por las diferentes interpretaciones de formalidad o informalidad entre socios del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	9	31,0	32,1	32,1
	Con poca frecuencia	9	31,0	32,1	64,3
	Ocasionalmente	6	20,7	21,4	85,7
	Bastante frecuencia	3	10,3	10,7	96,4
	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,6	100,0
	Total	28	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,4		
Total		29	100,0		

Fuente 23: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 15: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: No se ha respetado su sensibilidad sobre temas religiosos o culturales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	20	69,0	69,0	69,0
	Con poca frecuencia	4	13,8	13,8	82,8
	Ocasionalmente	2	6,9	6,9	89,7
	Con mucha frecuencia	3	10,3	10,3	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 24: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 16 : Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Se ha dado usted cuenta de no haber respetado la sensibilidad religiosa o cultural de un socio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	22	75,9	78,6	78,6
	Con poca frecuencia	5	17,2	17,9	96,4
	Bastante frecuencia	1	3,4	3,6	100,0
	Total	28	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,4		
Total		29	100,0		

Fuente 25: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 17: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Conflictos y tensiones generados en los espacios de ocio e interacción social en las reuniones de proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	17	58,6	60,7	60,7
	Con poca frecuencia	9	31,0	32,1	92,9
	Ocasionalmente	1	3,4	3,6	96,4
	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,6	100,0
	Total	28	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,4		
Total		29	100,0		

Fuente 26 : Elaboración propia con SPSS.

Tabla 18: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Se ha encontrado usted con grandes dificultades en materia de comida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	17	58,6	63,0	63,0
	Con poca frecuencia	6	20,7	22,2	85,2
	Ocasionalmente	1	3,4	3,7	88,9
	Bastante frecuencia	1	3,4	3,7	92,6
	Con mucha frecuencia	2	6,9	7,4	100,0
	Total	27	93,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	6,9		
Total		29	100,0		

Fuente 27: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 19: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Se ha encontrado usted con grandes dificultades en tema de alojamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	17	58,6	60,7	60,7
	Con poca frecuencia	6	20,7	21,4	82,1
	Ocasionalmente	3	10,3	10,7	92,9
	Bastante frecuencia	2	6,9	7,1	100,0
	Total	28	96,6	100,0	
Perdidos	Sistema	1	3,4		
Total		29	100,0		

Fuente 28: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 20: Frecuencia con la que ha experimentado la circunstancia: Se ha encontrado usted con grandes dificultades en tema de transporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca o con muy poca frecuencia	15	51,7	51,7	51,7
	Con poca frecuencia	8	27,6	27,6	79,3
	Ocasionalmente	3	10,3	10,3	89,7
	Bastante frecuencia	2	6,9	6,9	96,6
	Con mucha frecuencia	1	3,4	3,4	100,0
	Total	29	100,0	100,0	

Fuente 29: Elaboración propia con SPSS.

Anejo 3. IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS

Tabla 21: Importancia de cada competencia según la ciencia de cada persona

	Ciencias económicas			Ingenierías y carreras técnicas			Ciencias sociales			Humanidades			Filología y titulaciones vinculadas a los idiomas			Ciencias puras			Relaciones Internacionales		
	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés	5,00	7	1,528	5,67	3	1,528	6,00	4	2,000	4,50	6	2,345	4,75	4	1,708	6,00	2	1,414	4,33	3	2,517
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	4,80	5	1,483	4,67	3	2,517	5,00	3	2,646				7,00	1	.				7,00	1	.
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés	3,60	5	1,817	2,67	3	1,155	4,67	3	2,309				5,00	1	.				4,00	1	.
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)	5,43	7	,976	5,00	3	2,646	6,25	4	,500	6,67	6	,816	6,50	4	,577	6,50	2	,707	7,00	3	,000
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje)	5,29	7	,756	6,33	3	,577	5,25	4	1,708	6,00	6	1,095	5,75	4	1,258	6,00	2	1,414	7,00	3	,000
Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG)	5,14	7	,900	5,00	3	1,000	5,50	4	1,732	5,17	6	2,137	6,75	4	,500	7,00	2	,000	6,67	3	,577
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC)	4,00	7	1,155	4,33	3	2,082	3,75	4	2,630	4,67	6	2,066	4,75	4	1,708	4,00	2	2,828	4,00	3	1,000
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias	4,57	7	1,397	5,67	3	1,528	6,00	4	1,414	6,50	6	,548	5,75	4	1,893	5,50	2	,707	5,67	3	2,309
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos	5,00	7	1,000	5,67	3	,577	5,50	4	2,380	6,00	6	,894	5,75	4	1,258	6,00	2	,000	5,00	3	2,000
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos	5,14	7	1,215	6,33	3	,577	6,00	4	2,000	6,83	6	,408	7,00	4	,000	6,00	2	1,414	6,33	3	,577
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos	5,00	7	1,414	6,00	3	,000	6,00	4	1,414	6,33	6	,516	6,75	4	,500	5,50	2	,707	5,67	3	,577
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos	4,71	7	1,496	6,33	3	,577	6,25	4	,500	5,17	6	1,329	4,75	4	2,872	5,00	2	1,414	5,67	3	1,528
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica	5,00	7	1,414	6,00	3	1,000	4,75	4	1,500	5,83	6	1,472	6,25	4	,957	6,00	2	,000	3,67	3	,577

Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica	5,14	7	1,345	5,00	3	1,000	5,50	4	1,291	5,50	6	1,378	6,00	4	,816	5,50	2	,707	4,00	3	1,000
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política	5,00	7	1,826	4,67	3	,577	5,50	4	1,291	6,17	6	1,329	5,75	4	,957	5,00	2	1,414	3,67	3	1,528
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes	4,43	7	1,902	4,67	3	,577	4,50	4	1,291	6,17	6	,983	4,50	4	1,291	5,50	2	2,121	5,00	3	1,732
Competencias para negociar con diferentes culturas	5,14	7	1,676	4,33	3	1,155	5,50	4	1,732	6,50	6	,837	6,25	4	1,500	4,50	2	,707	6,33	3	,577
Capacidad de relación y habilidades sociales	5,43	7	1,272	5,67	3	,577	5,75	4	1,258	6,67	6	,516	6,75	4	,500	5,00	2	,000	7,00	3	,000
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas	5,57	7	1,272	6,33	3	,577	6,50	4	,577	7,00	6	,000	6,75	4	,500	6,50	2	,707	7,00	3	,000
Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda	5,71	7	1,113	6,33	3	,577	6,75	4	,500	7,00	6	,000	7,00	4	,000	6,50	2	,707	7,00	3	,000
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos	6,00	7	1,000	6,67	3	,577	6,50	4	,577	7,00	6	,000	7,00	4	,000	6,00	2	,000	7,00	3	,000
Capacidad para gestionar conflictos	5,7143	7	1,38013	6,0000	3	,00000	5,7500	4	1,89297	6,8333	6	,40825	7,0000	4	,00000	6,5000	2	,70711	7,0000	3	,00000
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos	5,4286	7	1,51186	6,0000	3	,00000	5,5000	4	1,73205	6,5000	6	,83666	7,0000	4	,00000	6,5000	2	,70711	7,0000	3	,00000

Fuente 30: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 22: Tabla de ANOVA (1)

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	10,279	6	1,713	,462	,829
	Dentro de grupos		81,583	22	3,708		
	Total		91,862	28			
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	8,226	4	2,056	,464	,761
	Dentro de grupos		35,467	8	4,433		
	Total		43,692	12			
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas	Entre grupos	(Combinado)	7,774	4	1,944	,586	,682

diferentes al inglés * A qué familia profesional pertenece	Dentro de grupos		26,533	8	3,317		
	Total		34,308	12			
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje) * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	12,151	6	2,025	1,761	,154
	Dentro de grupos		25,298	22	1,150		
	Total		37,448	28			
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje) * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	8,543	6	1,424	1,224	,332
	Dentro de grupos		25,595	22	1,163		
	Total		34,138	28			
Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG) * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	16,100	6	2,683	1,472	,234
	Dentro de grupos		40,107	22	1,823		
	Total		56,207	28			
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC) * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	3,810	6	,635	,180	,979
	Dentro de grupos		77,500	22	3,523		
	Total		81,310	28			
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	13,030	6	2,172	1,043	,425
	Dentro de grupos		45,798	22	2,082		
	Total		58,828	28			
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	4,825	6	,804	,438	,846
	Dentro de grupos		40,417	22	1,837		
	Total		45,241	28			
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	13,114	6	2,186	1,922	,122
	Dentro de grupos		25,024	22	1,137		
	Total		38,138	28			

Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	10,198	6	1,700	1,760	,154
	Dentro de grupos		21,250	22	,966		
	Total		31,448	28			
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	11,112	6	1,852	,739	,624
	Dentro de grupos		55,095	22	2,504		
	Total		66,207	28			
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	17,552	6	2,925	1,839	,138
	Dentro de grupos		35,000	22	1,591		
	Total		52,552	28			
Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	7,936	6	1,323	,913	,504
	Dentro de grupos		31,857	22	1,448		
	Total		39,793	28			
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	15,394	6	2,566	1,285	,305
	Dentro de grupos		43,917	22	1,996		
	Total		59,310	28			
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	13,251	6	2,209	1,018	,439
	Dentro de grupos		47,714	22	2,169		
	Total		60,966	28			
Competencias para negociar con diferentes culturas * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	16,887	6	2,815	1,550	,209
	Dentro de grupos		39,940	22	1,815		
	Total		56,828	28			
Capacidad de relación y habilidades sociales * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	12,648	6	2,108	2,694	,041
	Dentro de grupos		17,214	22	,782		

	Total		29,862	28			
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	8,541	6	1,424	2,480	,055
	Dentro de grupos		12,631	22	,574		
	Total		21,172	28			
Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	7,827	6	1,305	3,071	,024
	Dentro de grupos		9,345	22	,425		
	Total		17,172	28			
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	5,368	6	,895	2,567	,049
	Dentro de grupos		7,667	22	,348		
	Total		13,034	28			
Capacidad para gestionar conflictos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	9,040	6	1,507	1,410	,255
	Dentro de grupos		23,512	22	1,069		
	Total		32,552	28			
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos * A qué familia profesional pertenece	Entre grupos	(Combinado)	11,424	6	1,904	1,568	,203
	Dentro de grupos		26,714	22	1,214		
	Total		38,138	28			

Fuente 31: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 23: Cruce de variables entre la formación específica en proyectos europeos y creencias sobre importancia de las diferentes capacidades personas con formación específica en materia de gestión de proyectos europeos.

Informe									
	Tiene formación específica en materia de gestión de proyectos europeos								
	No			Sí			Total		
	Media	N	Desv. Desviación	Media	N	Desv. Desviación	Media	N	Desv. Desviación
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés	4,82	22	1,868	5,86	7	1,464	5,07	29	1,811

Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	4,56	9	1,944	6,50	4	1,000	5,15	13	1,908
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés	3,11	9	1,537	5,25	4	,957	3,77	13	1,691
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)	6,09	22	1,269	6,29	7	,756	6,14	29	1,156
Capacidad para hablar en público eficazmente (en los diferentes idiomas que maneje)	5,91	22	1,109	5,57	7	1,134	5,83	29	1,104
Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG)	5,55	22	1,535	6,14	7	,900	5,69	29	1,417
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC)	4,32	22	1,644	4,00	7	2,000	4,24	29	1,704
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias	5,50	22	1,472	6,00	7	1,414	5,62	29	1,449
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos	5,41	22	1,333	5,86	7	1,069	5,52	29	1,271
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos	6,00	22	1,272	6,71	7	,488	6,17	29	1,167
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos	5,73	22	1,162	6,29	7	,488	5,86	29	1,060
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos	5,23	22	1,343	5,57	7	2,149	5,31	29	1,538
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica	5,41	22	1,436	5,14	7	1,215	5,34	29	1,370
Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica	5,18	22	1,220	5,57	7	1,134	5,28	29	1,192
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política	4,95	22	1,495	6,14	7	,900	5,24	29	1,455
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes	4,82	22	1,402	5,43	7	1,718	4,97	29	1,476
Competencias para negociar con diferentes culturas	5,50	22	1,439	6,00	7	1,414	5,62	29	1,425
Capacidad de relación y habilidades sociales	6,00	22	1,113	6,29	7	,756	6,07	29	1,033

Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas	6,36	22	,953	6,71	7	,488	6,45	29	,870
Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda	6,45	22	,858	6,86	7	,378	6,55	29	,783
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos	6,55	22	,739	6,71	7	,488	6,59	29	,682
Capacidad para gestionar conflictos	6,1818	22	1,18065	6,8571	7	,37796	6,3448	29	1,07822
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos	6,0455	22	1,29016	6,5714	7	,53452	6,1724	29	1,16708

Fuente 32: Elaboración propia con SPSS

Tabla 24: Tabla de ANOVA (2)

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	5,732	1	5,732	1,797	,191
	Dentro de grupos		86,130	27	3,190		
	Total		91,862	28			
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	10,470	1	10,470	3,467	,090
	Dentro de grupos		33,222	11	3,020		
	Total		43,692	12			
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	12,669	1	12,669	6,440	,028
	Dentro de grupos		21,639	11	1,967		
	Total		34,308	12			
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje) * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,202	1	,202	,146	,705
	Dentro de grupos		37,247	27	1,380		
	Total		37,448	28			
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes	Entre grupos	(Combinado)	,605	1	,605	,488	,491

idiomas que maneje) * Formación en proyectos europeos	Dentro de grupos		33,532	27	1,242		
	Total		34,138	28			
Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG) * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,895	1	1,895	,942	,340
	Dentro de grupos		54,312	27	2,012		
	Total		56,207	28			
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC) * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,538	1	,538	,180	,675
	Dentro de grupos		80,773	27	2,992		
	Total		81,310	28			
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,328	1	1,328	,623	,437
	Dentro de grupos		57,500	27	2,130		
	Total		58,828	28			
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,066	1	1,066	,652	,427
	Dentro de grupos		44,175	27	1,636		
	Total		45,241	28			
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	2,709	1	2,709	2,065	,162
	Dentro de grupos		35,429	27	1,312		
	Total		38,138	28			
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,656	1	1,656	1,501	,231
	Dentro de grupos		29,792	27	1,103		
	Total		31,448	28			
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,629	1	,629	,259	,615
	Dentro de grupos		65,578	27	2,429		
	Total		66,207	28			

Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,376	1	,376	,195	,662
	Dentro de grupos		52,175	27	1,932		
	Total		52,552	28			
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia:Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,806	1	,806	,558	,461
	Dentro de grupos		38,987	27	1,444		
	Total		39,793	28			
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	7,499	1	7,499	3,908	,058
	Dentro de grupos		51,812	27	1,919		
	Total		59,310	28			
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,979	1	1,979	,906	,350
	Dentro de grupos		58,987	27	2,185		
	Total		60,966	28			
Competencias para negociar con diferentes culturas * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,328	1	1,328	,646	,429
	Dentro de grupos		55,500	27	2,056		
	Total		56,828	28			
Capacidad de relación y habilidades sociales * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,433	1	,433	,398	,534
	Dentro de grupos		29,429	27	1,090		
	Total		29,862	28			
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,653	1	,653	,859	,362
	Dentro de grupos		20,519	27	,760		
	Total		21,172	28			
	Entre grupos	(Combinado)	,861	1	,861	1,425	,243

Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda * Formación en proyectos europeos	Dentro de grupos		16,312	27	,604		
	Total		17,172	28			
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	,151	1	,151	,317	,578
	Dentro de grupos		12,883	27	,477		
	Total		13,034	28			
Capacidad para gestionar conflictos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	2,422	1	2,422	2,170	,152
	Dentro de grupos		30,130	27	1,116		
	Total		32,552	28			
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos * Formación en proyectos europeos	Entre grupos	(Combinado)	1,469	1	1,469	1,082	,308
	Dentro de grupos		36,669	27	1,358		
	Total		38,138	28			

Fuente 33: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 25: Percepción de la importancia de las capacidades, según los años de experiencia

	menos de 5			6-12			Más de 13		
	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.	Media	N	Desv.
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés	4,59	17	2,033	6,00	7	1,000	5,40	5	1,517
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	5,13	8	1,959	4,67	3	2,517	6,00	2	1,414
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés	3,63	8	1,598	2,67	3	1,155	6,00	2	,000
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)	6,12	17	1,364	6,14	7	,900	6,20	5	,837
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje)	6,00	17	,935	5,86	7	1,464	5,20	5	1,095

Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG)	5,71	17	1,572	5,29	7	1,254	6,20	5	1,095
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC)	4,06	17	1,560	4,86	7	1,676	4,00	5	2,345
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias	5,35	17	1,656	5,71	7	1,254	6,40	5	,548
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos	5,35	17	1,115	5,86	7	1,773	5,60	5	1,140
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos	6,06	17	1,197	6,00	7	1,414	6,80	5	,447
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos	5,59	17	1,121	6,14	7	1,069	6,40	5	,548
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos	5,12	17	1,453	6,00	7	1,000	5,00	5	2,345
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica	5,00	17	1,414	6,14	7	1,069	5,40	5	1,342
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia:Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica	4,88	17	1,111	5,86	7	1,069	5,80	5	1,304
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política	4,47	17	1,328	6,14	7	,900	6,60	5	,548
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes	4,29	17	1,359	6,14	7	,690	5,60	5	1,517
Competencias para negociar con diferentes culturas	5,29	17	1,532	6,43	7	,787	5,60	5	1,517
Capacidad de relación y habilidades sociales	5,88	17	1,219	6,57	7	,535	6,00	5	,707
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas	6,29	17	1,047	6,57	7	,535	6,80	5	,447

Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda	6,41	17	,939	6,71	7	,488	6,80	5	,447
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos	6,47	17	,800	6,86	7	,378	6,60	5	,548
Capacidad para gestionar conflictos	6,2353	17	1,03256	6,2857	7	1,49603	6,8000	5	,44721
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos	6,1176	17	1,21873	6,1429	7	1,46385	6,4000	5	,54772

Fuente 34: Elaboración propia con SPSS

Tabla 26: Tabla de ANOVA (3)

Tabla de ANOVA							
			Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	10,544	2	5,272	1,686	,205
	Dentro de grupos		81,318	26	3,128		
	Total		91,862	28			
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	2,151	2	1,075	,259	,777
	Dentro de grupos		41,542	10	4,154		
	Total		43,692	12			
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	13,766	2	6,883	3,351	,077
	Dentro de grupos		20,542	10	2,054		
	Total		34,308	12			
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje) * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	,026	2	,013	,009	,991
	Dentro de grupos		37,422	26	1,439		
	Total		37,448	28			
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje) * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	2,481	2	1,240	1,019	,375
	Dentro de grupos		31,657	26	1,218		
	Total		34,138	28			
	Entre grupos	(Combinado)	2,449	2	1,224	,592	,560

Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG) * Años de experiencia (grupos)	Dentro de grupos		53,758	26	2,068		
	Total		56,207	28			
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC) * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	3,512	2	1,756	,587	,563
	Dentro de grupos		77,798	26	2,992		
	Total		81,310	28			
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	4,317	2	2,158	1,029	,371
	Dentro de grupos		54,511	26	2,097		
	Total		58,828	28			
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	1,302	2	,651	,385	,684
	Dentro de grupos		43,939	26	1,690		
	Total		45,241	28			
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	2,397	2	1,198	,872	,430
	Dentro de grupos		35,741	26	1,375		
	Total		38,138	28			
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	3,273	2	1,637	1,510	,240
	Dentro de grupos		28,175	26	1,084		
	Total		31,448	28			
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	4,442	2	2,221	,935	,405
	Dentro de grupos		61,765	26	2,376		
	Total		66,207	28			
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	6,495	2	3,247	1,833	,180
	Dentro de grupos		46,057	26	1,771		
	Total		52,552	28			
Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	6,371	2	3,186	2,478	,103
	Dentro de grupos		33,422	26	1,285		
	Total		39,793	28			

Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	25,018	2	12,509	9,484	,001
	Dentro de grupos		34,292	26	1,319		
	Total		59,310	28			
Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	19,379	2	9,689	6,058	,007
	Dentro de grupos		41,587	26	1,599		
	Total		60,966	28			
Competencias para negociar con diferentes culturas * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	6,384	2	3,192	1,645	,212
	Dentro de grupos		50,444	26	1,940		
	Total		56,828	28			
Capacidad de relación y habilidades sociales * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	2,383	2	1,192	1,127	,339
	Dentro de grupos		27,479	26	1,057		
	Total		29,862	28			
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	1,129	2	,564	,732	,491
	Dentro de grupos		20,044	26	,771		
	Total		21,172	28			
Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	,826	2	,413	,657	,527
	Dentro de grupos		16,346	26	,629		
	Total		17,172	28			
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	,742	2	,371	,785	,467
	Dentro de grupos		12,292	26	,473		
	Total		13,034	28			
Capacidad para gestionar conflictos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	1,264	2	,632	,525	,598
	Dentro de grupos		31,287	26	1,203		
	Total		32,552	28			
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos * Años de experiencia (grupos)	Entre grupos	(Combinado)	,316	2	,158	,109	,897
	Dentro de grupos		37,822	26	1,455		
	Total		38,138	28			

Fuente 35: Elaboración propia con SPSS

Tabla 27: Análisis Factorial

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés	1,000	,425
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	1,000	,838
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés	1,000	,698
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)	1,000	,711
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje)	1,000	,919
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG)	1,000	,475
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC)	1,000	,539
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias	1,000	,597
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos	1,000	,928
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos	1,000	,893
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos	1,000	,940
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos	1,000	,776
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica	1,000	,785
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica	1,000	,688

Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política	1,000	,852
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes	1,000	,553
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Competencias para negociar con diferentes culturas	1,000	,834
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad de relación y habilidades sociales	1,000	,820
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas	1,000	,921
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda	1,000	,753
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos	1,000	,809
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Capacidad para gestionar conflictos	1,000	,916
Valore de 0 a 7 la importancia para su trabajo actual de la competencia: Liderazgo y capacidad de dirección de equipos	1,000	,924

. Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente 36: Elaboración propia con SPSS.

Tabla 28: Varianza total explicada

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	8,902	38,704	38,704	8,902	38,704	38,704	6,521	28,354	28,354
2	3,687	16,031	54,734	3,687	16,031	54,734	4,605	20,024	48,378
3	2,711	11,785	66,520	2,711	11,785	66,520	3,788	16,471	64,849
4	2,292	9,967	76,486	2,292	9,967	76,486	2,677	11,638	76,486
5	1,484	6,453	82,939						
6	1,109	4,821	87,760						

7	,979	4,256	92,016						
8	,762	3,314	95,330						
9	,452	1,964	97,294						
10	,385	1,674	98,968						
11	,180	,781	99,749						
12	,058	,251	100,000						
13	1,095E-15	4,760E-15	100,000						
14	3,791E-16	1,648E-15	100,000						
15	3,342E-16	1,453E-15	100,000						
16	2,521E-16	1,096E-15	100,000						
17	3,465E-17	1,507E-16	100,000						
18	-4,493E-18	-1,953E-17	100,000						
19	-1,171E-16	-5,091E-16	100,000						
20	-3,720E-16	-1,617E-15	100,000						
21	-5,205E-16	-2,263E-15	100,000						
22	-1,214E-15	-5,279E-15	100,000						
23	-1,489E-15	-6,475E-15	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales

Fuente 37: Elaboración propia con SPSS

Tabla 29: Componentes

	Componente			
	1	2	3	4
	Capacidad de interactuar en idiomas diferentes al materno y el inglés	,081	,421	-,322
Capacidad para comunicarse de manera eficaz en su lengua materna	,431	,666	-,450	,084

Capacidad para comunicarse de manera eficaz en otros idiomas diferentes al inglés	,328	,557	,085	,523
Capacidad para redactar de manera adecuada (en los diferentes idiomas que maneje)	,322	-,021	-,659	-,416
Capacidad para hablar en público eficazmente (en lo diferentes idiomas que maneje)	,408	,479	,309	-,654
Conocimiento de la estructura específicas de los proyectos (ERASMUS+, INTERREG)	,301	,441	-,180	,396
Conocimientos de las plataformas de información específicas (MIS, ETC)	-,033	-,074	,727	,065
Capacidad para localizar la información relativa a las convocatorias	,722	,094	,205	,156
Capacidad para gestionar los aspectos económicos de los proyectos	,749	,604	-,002	-,039
Conocimientos y habilidades generales sobre gestión de proyectos	,748	,546	,179	,055
Conocimientos y habilidades generales sobre evaluación de proyectos	,880	,268	,199	,234
Conocimientos técnicos relativos a la materia específica de los proyectos	,751	,005	,302	,346
Conocimientos y capacidades generales sobre investigación científica	,174	-,251	,792	,255
Conocimientos y capacidades generales sobre herramientas de intervención social y económica	,550	-,301	-,305	,449
Cultura general y conocimientos generales sobre geografía, economía, sociedad y política	,676	-,569	-,141	,228

Conocimientos sobre la cultura de los diferentes participantes	,530	-,472	,059	,213
Competencias para negociar con diferentes culturas	,706	-,334	-,472	,029
Capacidad de relación y habilidades sociales	,813	-,298	-,263	-,016
Capacidad para resolver problemas y generar alternativas creativas	,872	-,344	-,014	-,209
Capacidad para gestionar tu propio trabajo y agenda	,701	-,504	,041	-,077
Actitud adecuada al rigor y cumplimiento de plazos	,749	-,466	,077	-,157
Capacidad para gestionar conflictos	,782	,257	,082	-,482
Liderazgo y capacidad de dirección de equipos	,779	,164	,228	-,487

Fuente 38: Elaboración propia con SPSS

Método de extracción: análisis de componentes principales

Tabla 30: Analisis Cluster

Notas		
Salida creada	15-JUL-2022 09:36:03	
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\OEM\Desktop\Cuadro de mando de información nuevo7\eleonora.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	29
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.

	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en los casos sin valores perdidos para cualquier variable utilizada.
Sintaxis		CLUSTER Idio comi comuing comuidiomias hablar ersmus platear convocat economi gestiónpr evaluaci materias investgi interve gesogr culturapar negocia habilsocial creativ rigori liderazgo lider VAR00001 /METHOD BAVERAGE /MEASURE=SEUCLID /PRINT SCHEDULE /PLOT DENDROGRAM VICICLE.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:01,61
	Tiempo transcurrido	00:00:01,07

Fuente 39: Elaboración propia con SPSS

Tabla 31: Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos ^{a,b}					
Casos					
Válido		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
13	44,8	16	55,2	29	100,0

Fuente 40: Elaboración propia con SPSS

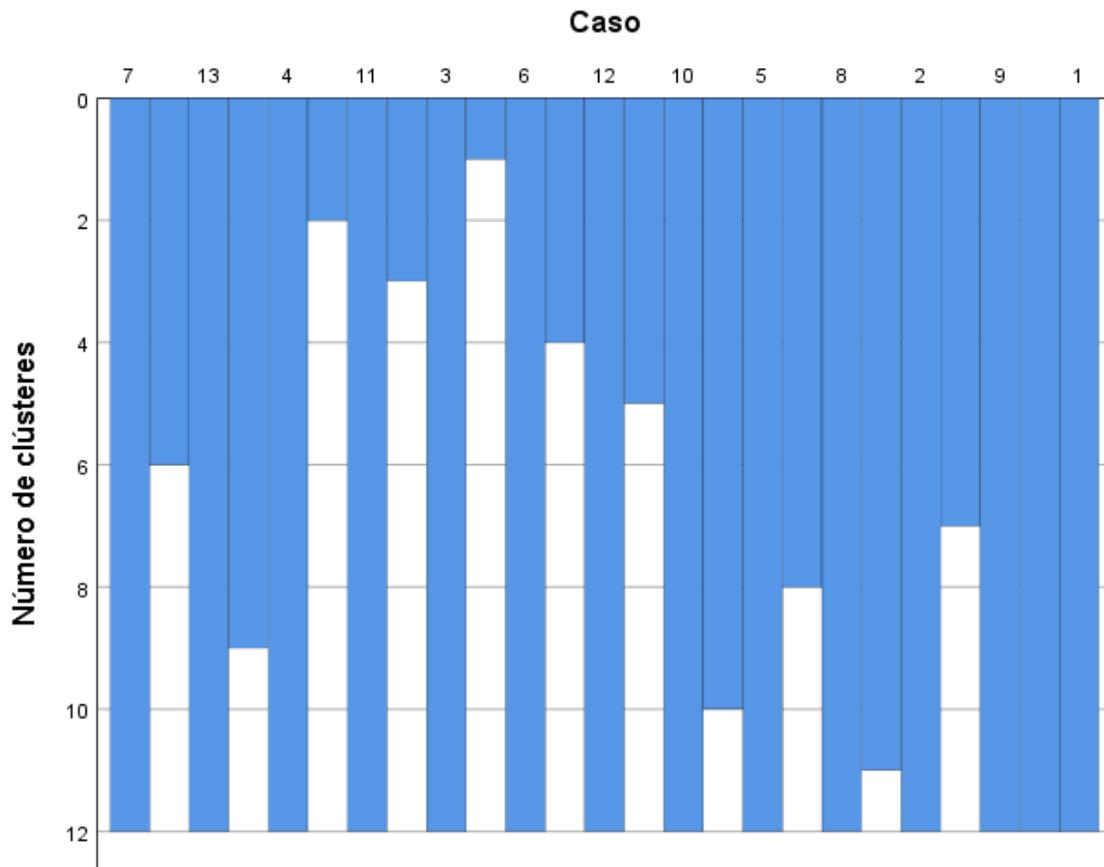
Tabla 32: Historial de conglomeración

Historial de conglomeración						
Etapa	Clúster combinado		Coeficientes	Primera aparición del clúster de etapa		Etapa siguiente
	Clúster 1	Clúster 2		Clúster 1	Clúster 2	
1	1	9	23,000	0	0	6
2	2	8	34,000	0	0	5

3	5	10	37,000	0	0	5
4	4	13	44,000	0	0	7
5	2	5	44,000	2	3	6
6	1	2	44,750	1	5	8
7	4	7	62,000	4	0	11
8	1	12	65,667	6	0	9
9	1	6	88,143	8	0	12
10	3	11	89,000	0	0	11
11	3	4	101,833	10	7	12
12	1	3	105,625	9	11	0

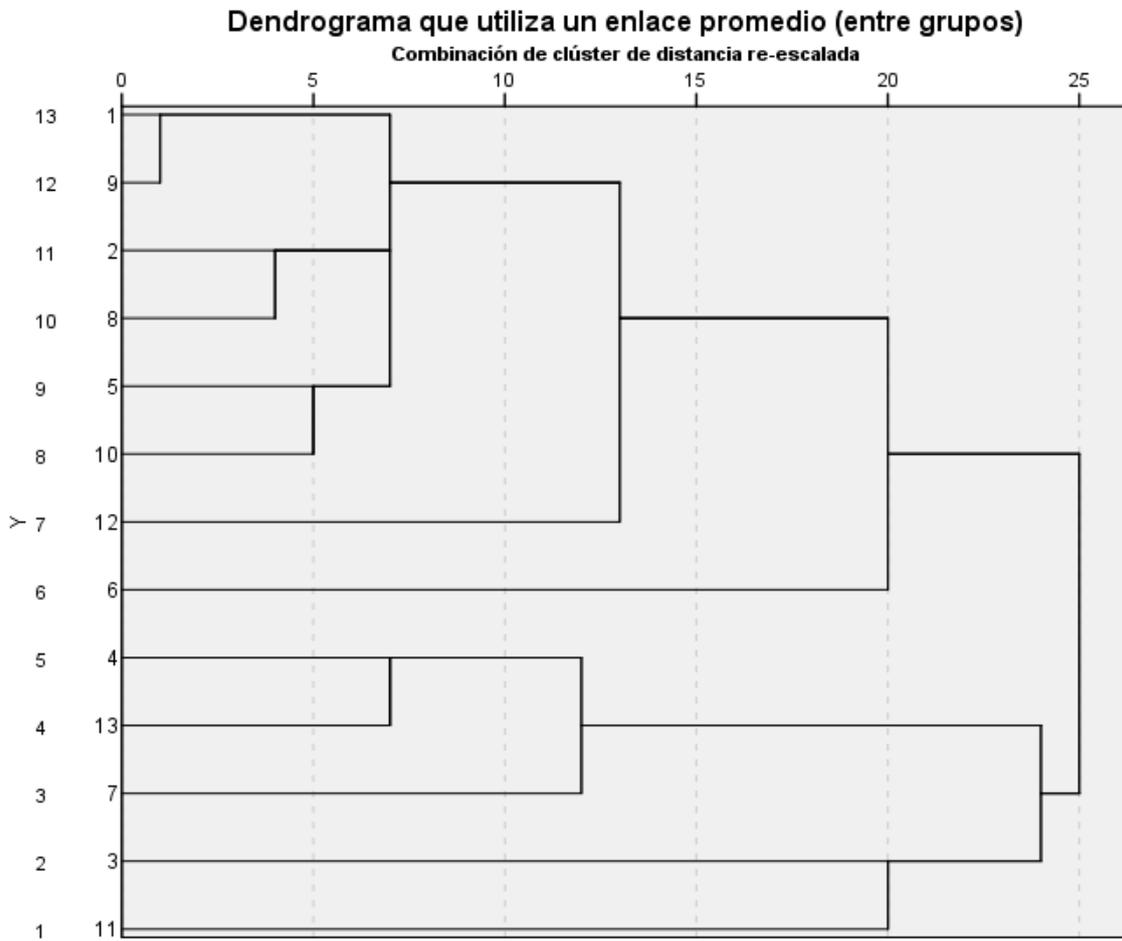
Fuente 41: Elaboración propia con SPSS

Tabla 33: Enlace promedio entre grupos



Fuente 42: Elaboración propia con SPSS

Tabla 34: Dendrograma que utiliza un enlace promedio entre grupos, combinación de cluster de distancia re-escalada



Fuente 43: Elaboración propia con SPSS