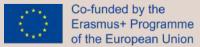


**Preparing and Running International Projects** 

# e-Course:

Platform for Volunteers to learn how to prepare and run international projects





**Project number: 2019-1-IT02-KA204-063430**This publication reflects the views only of the author. The Erasmus+ agency and the European Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.







- Module 1
- Module 2
- Module 3
- Module 4
- Module 5







# Unidad de aprendzaje 1

#### **CATEGORÍA**

Definir internacionalización

#### **DESCRIPCIÓN CORTA**

En esta unidad definiremos la internacionalización, analizaremos por qué deberías internacionalizar tu organización y también contestaremos la pregunta ¿se beneficia todo el mundo de la internacionalización?

### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

#### Una definición de internacionalización

La internacionalización de organizaciones, empresas y otros tipos de asociaciones es un proceso complejo, que puede explicarse desde muchos puntos de vista diferentes dependiendo del contexto dado. Por lo tanto, proporcionar una definición simple y fácil de entender puede ser bastante difícil.

Un enfoque inicial para definir este fenómeno podría ser el siguiente: La internacionalización de organizaciones o empresas es el resultado de la aplicación de varias estrategias diferentes que tienen en cuenta los recursos y capacidades de la organización o empresa en cuestión, así como sus propias oportunidades (y amenazas) en su entorno internacional, con el objetivo de trasladar su trabajo, total o parcialmente, a ese entorno internacional, generando diferentes tipos de corrientes (de conocimientos, recursos, financieros...) entre los países implicados. O, en otras palabras,

globalizarse.



https://pixabay.com/photos/hand-world-ball-keep-child-earth-644145/







Este conjunto de operaciones internacionales permite establecer diferentes vínculos entre esa empresa u organización y los mercados internacionales, pero esto no significa que las organizaciones sin ánimo de lucro, como veremos a continuación, sean un caso diferente: considerando sus objetivos, relacionados con la solidaridad y la cooperación internacional, tales organizaciones son propensas a crecer dentro de sus propios "mercados" internacionales. Este crecimiento se explica por la gran demanda de este tipo de servicios que existe hoy en día en países subdesarrollados.

Por lo tanto, si nos centramos en organizaciones sin ánimo de lucro como las organizaciones de voluntariado, la internacionalización está creciendo exponencialmente a través de la creación de vínculos internacionales y la puesta en marcha de tu trabajo en otros países y situaciones, desarrollando proyectos específicos ya sea solos o con otros socios en esos países. Esto aumentará el alcance de sus acciones y proporcionará acceso a más recursos y fondos, así como visibilidad en un entorno internacional, lo que aumenta la conciencia en su campo de trabajo. Como resultado, los costes aumentarán, el equilibrio perfecto entre esos costes y los fondos adicionales obtenidos será la clave del éxito a la hora de internacionalizar una organización, como veremos en las siguientes unidades.

#### ¿Por qué deberías internacionalizar?

Hoy en día, el fenómeno de la globalización es una realidad a la que se enfrentan muchas empresas en todo el mundo. Los procesos tradicionales de producción y comercialización se ven ahora cuestionados por esta nueva realidad, y la búsqueda imparable de modelos más productivos y eficientes les dirige inevitablemente a los mercados extranjeros. Pero esta realidad no sólo afecta a las empresas y negocios comerciales, sino también a las organizaciones sin fines de lucro y otros tipos de asociaciones que se enfrentan actualmente a los mismos retos, buscando mejores formas de comunicarse y aumentar su eficacia y eficiencia, independientemente de cuál sea su objetivo o el campo específico en el que trabajen.

En la última década, la importancia de este tipo de organización ha aumentado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, este desarrollo se ha basado puramente en criterios sociales. A pesar de ello, la presión económica que sufren hoy en día estas organizaciones sin ánimo de lucro también ha aumentado, lo que se debe a que sus financiadores exigen un uso más eficiente de los recursos y una mayor transparencia en sus finanzas. En otras palabras, este tipo de trabajo, si bien no tienen ánimo de lucro, deben llevarse a cabo de la manera más eficiente posible, asegurando un uso correcto de los recursos proporcionados.







Un uso eficiente de los fondos y otros recursos donados a una organización puede ser útil, también, para aumentar la confianza y la atención que esta organización obtiene de la sociedad. Este es un factor crucial, ya que ayudará a aumentar las donaciones y recursos y a disminuir la dependencia que la mayoría de estas organizaciones suelen tener de los fondos públicos.

Así que la pregunta es: ¿por qué deberías internacionalizar tu organización? Podemos resumir la información que tenemos hasta ahora así:

- Para ganar visibilidad a nivel internacional, aumentando la conciencia social del el tema específico que trabaja tu organización.
- Para aumentar el número de posibles donantes y su compromiso con el fin de la organización.



Fotografía de <u>Perry Grone</u> en <u>Unsplash</u>

- Aumentar el **impacto** de tu organización para que llegue a más personas que necesiten tu trabajo en otros países de tu marco internacional.
- Conocer otras organizaciones y asociaciones con fines similares o relacionados (creando su propia red), y así poder colaborar.
- Para aumentar los posibles ingresos de fondos y otros recursos.
- Obtener una mayor rentabilidad del uso de esos fondos y recursos.
- Ganar prestigio y reconocimiento internacional.
- Reducir los gastos.

Como veremos más adelante, la internacionalización tiene varios beneficios, pero también algunos riesgos. Este es uno de los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta cuando se considera la internacionalización de una empresa. Este tema se debatirá en la unidad "Beneficios y riesgos de la internacionalización".

#### ¿Beneficia la internacionalización a todos?

Para responder a esta pregunta, es necesario identificar las partes interesadas en el proceso:





Las organizaciones: Son el punto clave de la internacionalización, y el éxito de ese proceso depende casi exclusivamente de ellas. Como ya se ha dicho, la internacionalización aporta varios beneficios considerables a las organizaciones, como al aumento de visibilidad, el acercamiento a más donantes, el acceso a más recursos, el desarrollo de su trabajo en otros países y, por tanto, la posibilidad de llegar a grupos de destinatarios más amplios, el aumento de la eficacia en el uso de sus recursos y fondos, la obtención de reconocimiento y la reducción de gastos.



Fotografía de Marvin Meyer en Unsplash

Sin embargo, hay que tener en cuenta que la internacionalización conlleva gastos y trámites de gestión adicionales para la organización. Las organizaciones sin ánimo de lucro suelen basar su financiación en donantes y financiadores menores, que aportan desinteresadamente contribuciones pequeñas a la organización. Esto también se puede observar en la dependencia que estas organizaciones tienen de los voluntarios. Teniendo esto en cuenta, para la creación de proyectos en otros países normalmente se necesita financiación previa, relacionada con la búsqueda y el compromiso de nuevos donantes y financiadores en el país. Tanto la carga de trabajo como los gastos para la gestión de esos fondos aumentará. Examinaremos esos riesgos en las siguientes unidades.

Voluntarios: Una de las consecuencias más interesantes de la internacionalización es la posibilidad de crear una red entre diferentes organizaciones de diferentes países, lo que permite compartir conocimientos con ellas y aprender sobre su enfoque hacia nuestro campo de trabajo. En este sentido, los voluntarios juegan un papel muy importante: nuevas personas de otros países tienen la oportunidad de comprometerse con la organización y sus propósitos sociales, y tanto los voluntarios nuevos como actuales de la organización pueden compartir una experiencia internacional, conociéndose unos a otros.



Fotografía de Cristi Tohatan en Unsplash

Otro aspecto importante para lograr un entorno internacional con su organización es el atractivo que tendrá para los nuevos voluntarios: Una organización que desarrolla diferentes proyectos en diferentes países, con la posibilidad de participar en esos proyectos a nivel internacional y trabajar con personas de diferentes países es increíblemente atractiva para nuevos voluntarios. Además, el reconocimiento y la visibilidad que tu organización tendrá cuando se internacionalice también ayudará a aumentar el compromiso de los voluntarios actuales y a incrementar las posibilidades de conseguir nuevas personas para la organización.





**Público objetivo:** Cada organización trabaja con un público objetivo diferente y tiene un enfoque único y distintivo. Con la internacionalización, la posibilidad de llegar a más gente para beneficiarse de su trabajo desinteresado se hace realidad, aumentando su número de forma exponencial. Compartir sus conocimientos y colaborar con diferentes socios de su entorno internacional también ofrece la oportunidad de compartir sus grupos objetivo, y que ellos se beneficien de ese trabajo de colaboración.

Otra cuestión importante es que con un desarrollo adecuado de la internacionalización los fondos y recursos aumentan, lo que se traduce casi inmediatamente en un trabajo mejor y más útil con sus actuales (y nuevos) públicos objetivo, independientemente del sector específico de la población que sea o del propósito de tu organización. Con esos recursos adicionales, se pueden realizar más actividades, se pueden mejorar tus instalaciones y se pueden organizar más actividades de difusión y promoción.



Foto de<u>Josh Appel</u> en <u>Unsplash</u>

**Donantes y otra financiación:** por último, para los donantes y otra financiación, la internacionalización les aporta reconocimiento y confianza en su organización. Ver cómo sus pequeñas donaciones se convierten en grandes proyectos, no sólo en sus países de residencia sino también en otros, con la colaboración de diferentes organizaciones como la que están apoyando actualmente, que comparten objetivos y causas comunes, aporta a los donantes un sentimiento de satisfacción y alegría, además de mejorar su compromiso con tu organización y su causa.

Por otra parte, la difusión de tu trabajo y el propósito de tu organización en otros países contribuye a aumentar el número de donantes y financiadores de tus proyectos, a medida que más personas conocen tu trabajo y organización. Además, el hecho de ser una organización internacional atrae a muchos más financiadores desinteresados, que contribuirán en la adquisición de los recursos, instalaciones y materiales necesarios para tu trabajo.







#### **RECURSOS EXTERNOS**

<u>https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468</u> - The Internationalisation Process of Enterprises (SP)

http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v24n1/v24n1a19.pdf - The main conceptual approaches explaining company internationalisation (SP)

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/9366/victoria%20rodriguez.pdf?

sequence=1&isAllowed=y - Managing risk and knowledge in the internationalisation process

http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro\_deluni/INTCI\_Canals\_2\_Unidad\_1.pdf - The

Enterprise Internationalisation (SP)

https://core.ac.uk/reader/86443250 - A Theoretical approach to Business Internationalization (SP) https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf - Globalisation and Business Development through internationalisation (SP)

https://ojs.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/7625/11541 - Relation between internationalisation and efficiency in non-profit organisations (SP)







# Unidad de aprendizaje 2

#### **CATEGORÍA**

Factores detrás de los procesos de internacionalización en asociaciones **DESCRIPCIÓN CORTA** 

En esta lección veremos cuáles son las principales razones por las que las asociaciones de todo el mundo siguen internacionalizándose, así como diferentes ejemplos de asociaciones internacionales.

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

¿Cuáles son las razones principales por las que las asociaciones de voluntariado se internacionalizan?

La globalización ha brindado a muchas economías la oportunidad de prosperar, creando redes de negocios y proporcionando los recursos necesarios, como una especie de intercambio entre varios países. Sin embargo, también ha creado desigualdades, ya que los países subdesarrollados han visto cómo los países más ricos se aprovechan de sus recursos sin tener precios justos o desarrollando ventajas con esas operaciones comerciales. Esto ha dado lugar a un aumento de los niveles de pobreza en zonas del mundo que ya eran pobres, debilitando las instituciones políticas de esos países que, en la mayoría de los casos, no pueden proporcionar los servicios básicos que necesita su población. Aquí es donde las asociaciones de voluntariado desempeñan un papel.

Como han manifestado los investigadores Betty Plewes y Rieky Stuart, "Las asociaciones envían voluntarios para participar en programas para reducir la pobreza, promover la justicia social y/o contribuir a la paz. Se asocian con organizaciones a menudo en la sociedad, pero a veces en el sector público y privado que acogen a los voluntarios. A menudo se hace hincapié en la transferencia de habilidades y el fortalecimiento de la capacidad organizativa".



Foto de Bennett Tobias en Unplash







En la lección "Definiendo la internacionalización", concluimos que una buena definición de ese término podría ser la siguiente: "la Internacionalización de las organizaciones/empresas es el resultado de la aplicación de varias estrategias diferentes que tienen en cuenta los recursos y capacidades de la organización/empresa en cuestión, así como sus propias oportunidades (y amenazas) en un entorno internacional, con el objetivo de trasladar su actividad, total o parcialmente, a ese entorno internacional y así generar diferentes tipos de corrientes (de conocimientos, recursos, financieras...) entre los países implicados".

Si tratamos de estudiar este tema, buscando artículos e información sobre él, vemos que parece estar relacionado solamente con los negocios: la internacionalización de las empresas. Esto se puede explicar porque investigadores y profesores universitarios de todo el mundo lo han analizado profundamente, pero sólo en lo que respecta a la economía, el comercio y los negocios. La falta de recursos (ya sea de materias primas, clientes, mercado...) y la voluntad de crecer de manera continua empuja a muchas empresas a la internacionalización. Entonces, ¿por qué las asociaciones de voluntariado podrían estar interesadas en ello? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué es lo que buscan?



Foto de Nareeta Martin en Unplash







Las asociaciones de voluntariado se diferencian de las empresas tanto por sus intereses como por sus objetivos, ya que su capacidad de crecimiento no depende tanto de los recursos internos, sino más bien de su capacidad para crear y mantener vínculos con personas y otras organizaciones, con el fin de obtener más fondos y donaciones, para mejorar sus instalaciones y reforzar su actividad. Esto hace que, como hemos visto en las unidades anteriores, las asociaciones de voluntariado que desean expandirse a otros países incurran en elevados costos al buscar fondos y nuevos donantes, así como al administrar esos nuevos recursos económicos. No obstante, cuando una organización alcanza un nivel de internacionalización significativo, la red de donantes que se ha creado durante el proceso, así como los socios a los que ha conocido, reducirán los costos y proporcionarán fuentes de recursos mejores, que mejoran su capacidad para llevar a cabo su trabajo o causa.

Por otra parte, las organizaciones de voluntarios buscan nuevas oportunidades para realizar su trabajo y ser útiles. Por lo tanto, convertirse en una organización internacional abre la puerta a una amplia variedad de regiones subdesarrolladas, que no cuentan con instituciones sólidas que proporcionen los servicios y la ayuda que esas organizaciones pueden ofrecer. Estas asociaciones buscan áreas que necesiten su trabajo, así como la idoneidad para que se lleve a cabo un proyecto internacional (donantes, voluntarios, estabilidad política...).

En el siguiente gráfico se muestra el proceso de crecimiento que supone la internacionalización, en el que cada uno de los círculos representa un motivo para internacionalizarse:









Como se puede comprobar, las organizaciones tienen varias razones para internacionalizarse, que además están relacionadas entre sí. Es un proceso complejo que implica diferentes agentes y factores, donde cada paso refuerza el siguiente. Lo primero que ocurre cuando una organización inicia un proyecto en otro país es que su visibilidad y reconocimiento crece exponencialmente, ya que mucha gente llega a conocer la organización, su finalidad y sus miembros. Esto conduce a la creación de una nueva red, de personas de ese país y otras organizaciones con propósitos similares o complementarios. Esta red será la clave del éxito en el proceso de internacionalización, ya que proporciona la ayuda y el apoyo necesarios para superar los riesgos que conlleva para una asociación.

Gracias a esa red y a la visibilidad obtenida durante la internacionalización, aparecerán nuevos posibles donantes y financiadores. Este es un factor crucial del proceso, ya que es necesario para hacer frente a los gastos adicionales que la internacionalización traerá a la organización al principio. La consecuencia inmediata de ello es el acceso a más recursos, mejores instalaciones y la mejora, en general, de la eficiencia de su uso.

Este proceso finalizará con el desarrollo de una mayor capacidad de la organización para proporcionar su trabajo y cumplir su propósito. Esa es la principal consecuencia y razón de la internacionalización de una organización: mejorar el impacto en el público objetivo y contribuir mucho más al cumplimiento de los objetivos.

Para un enfoque más detallado de por qué su organización debe internacionalizarse, puede consultar la unidad 1. Por otra parte, para un análisis más detallado de los beneficios de la internacionalización, así como de sus riesgos y otras preocupaciones, puede consultar la unidad 3.









Foto de Capturing the human heart en Unplash

#### Crear una colaboración estratégica

Hemos hablado mucho sobre la creación de colaboraciones y su importancia en el proceso de internacionalización. Pero la pregunta es: ¿cómo se construye una colaboración desde cero?

Para empezar, tenemos que identificar y buscar posibles socios para nuestro proyecto. Podemos realizar una investigación local o utilizar herramientas como LinkedIn o Google para encontrar lo que buscamos: tal vez organizaciones similares, asesores jurídicos, otras ONG... depende de nuestras necesidades o intereses. Sin embargo, lo más importante es hacer la primera llamada: ponerse en contacto con los posibles socios y explicarles tu proyecto puede ser tedioso y difícil, pero en realidad es la forma más rápida y fácil de empezar a crear tu red. Después de eso, realizar una reunión y especificar juntos las ideas y preguntas relacionadas con tu proyecto podría ser una buena idea.

Cuando se crean colaboraciones, es crucial tener en cuenta el punto de vista de tu socio: ¿Se va a beneficiar de la asociación? ¿Está acaso interesado en participar en tu proyecto? Debes seleccionar los socios que mejor se adapten a tu organización y al proyecto concreto que estás iniciando en su país, de esta manera la colaboración dura más tiempo y da mejores resultados para ambas organizaciones.







Otra cosa importante que debe tener en cuenta es que empezarás a trabajar dentro de una colaboración, no solo: esto implica agendas, planes de trabajo compartidos, plazos y compromiso. Además, lo ideal sería hacer un seguimiento del estado del proyecto y de la propia asociación. Un plan de calidad es la mejor opción para este tipo de proyectos.

### Varios ejemplos de asociaciones de voluntariado internacionales

En el siguiente cuadro describiremos algunos ejemplos de asociaciones de voluntariado internacionales. Estas organizaciones originalmente se encontraban sólo en un país, donde normalmente mantienen sus instituciones de gestión y sus sedes, pero luego se internacionalizaron, de esta manera ofrecen hoy en día oportunidades internacionales y diferentes programas en varios países del mundo a sus voluntarios.









VSO es una asociación de voluntariado británica. Su objetivo es mejorar el nivel de vida en los países más pobres. Los voluntarios ayudan a educar a niños y adultos, contribuyen a mejorar la atención médica y el sistema de salud local y, básicamente, hacen todo lo posible por evitar que las personas vivan por debajo del umbral de pobreza. La VSO está mucho más interesada en los profesionales que en los voluntarios ordinarios, ya que los participantes se encargarán de prestar apoyo y asistencia cualificada a quienes los necesiten.



Service Civil International fue fundado por el ingeniero suizo Pierre Cérésole en 1920. Hoy en día Service Civil International es una de las mayores organizaciones de voluntarios del mundo, con 42 sucursales y un número en crecimiento de organizaciones asociadas. Su principal objetivo es promover una cultura de paz mediante la organización de proyectos de voluntariado, en los que personas de cualquier edad y origen puedan contribuir al bienestar del mundo.

Service Civil International ofrece una gran variedad de opciones de voluntariado, por ejemplo, proyectos a corto plazo (campos de trabajo), proyectos a largo plazo, así como sesiones educativas. En el sitio web oficial se pueden encontrar más de 1200 proyectos de corta duración.



Conservation Volunteers fue fundada en 1982 y hoy en dia engloba diferentes divisiones en toda Australia y Nueva Zelanda. El objetivo principal de la organización es preservar al medio ambiente sano y sostenible. En particular, se presta mucha atención al cuidado de los recursos de la tierra, la mejora de la población, el patrimonio natural y la asistencia en la reconstrucción después de un desastre.



Global Volunteers es una respetada organización sin ánimo de lucro, que se ha comprometido con el desarrollo humano y económico mediante la realización de programas de voluntariado de corta y larga duración. Esta organización ha formalizado una relación con el UNICEF. A lo largo de los años, Global Volunteers ha involucrado a más de 33 000 personas en 34 países abordando temas como la pobreza, el hambre y la importancia de la educación.



Dado que muchas personas deciden trabajar como voluntarios en el extranjero durante su año sabático, Plan my Gap Year se adapta a las necesidades de las personas que acaban el instituto, la universidad o que se encuentran entre ambos y necesitan un descanso de los estudios. Plan My Gap Year es una organización galardonada que fue fundada por voluntarios y que busca alcanzar objetivos

#### **RECURSOS EXTERNOS**

http://forum-ids.org/wp-content/uploads/2012/07/Forum-2007-Future-Trends.pdf
Opportunities and challenges for international volunteer co-operation.

https://www.volunteeringoptions.org/international-volunteer-organizations/ - A great portal concerning international volunteering offers and organisations.

http://personal.lse.ac.uk/lewisd/images/Volunteering%20-%20Vol%20Action%2006.pdf - Globalization and international service: a development perspective







# Unidad de aprendizaje 4

#### **CATEGORÍA**

Beneficios y riesgos de la internacionalización

#### **DESCRIPCIÓN CORTA**

En esta unidad trataremos los beneficios y riesgos que el proceso de internacionalización conlleva para una organización. Por otro lado, veremos lo que es un análisis FODA y su propósito, además de cómo podríamos decidir qué países son buenos candidatos para nuestro trabajo.

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

# Los beneficios y riesgos de la internacionalización

En la unidad 1 "Definición de la internacionalización" hablamos sobre este fenómeno y lo hemos definido como el resultado de la aplicación de varias estrategias diferentes que tienen en cuenta los recursos y capacidades de la organización/empresa en cuestión, así como sus propias oportunidades (y amenazas) en su entorno internacional, con el objetivo de trasladar su actividad, total o parcialmente, a ese entorno internacional, y así generar diferentes tipos de corrientes (de conocimiento, de recursos, financieros...) entre los países implicados. O, en otras palabras, globalizarse.

La globalización es uno de los términos más importantes cuando se habla de internacionalización, ya que puede considerarse tanto causa como efecto de la propia internacionalización y, por lo tanto, generalmente comparte la mayoría de sus beneficios, riesgos y defectos. La globalización dio a los países en desarrollo la oportunidad de acceder a los mercados extranjeros, así como de importar y exportar bienes baratos, mejorando el desarrollo económico mediante la competencia y un mercado mundial, y aumentando el intercambio de información entre los países.



Imagen de <u>Jan Vašek</u> de <u>Pixabay</u>







Centrándonos en la internacionalización, como ya hemos visto en unidades anteriores, los principales beneficios son que la internacionalización ayuda a tu organización a obtener visibilidad a nivel internacional, lo que aumenta la conciencia de la causa de tu organización. También aumenta el número de posibles donantes y su compromiso con el propósito de la organización, su impacto (llegar a más personas que necesitan tu trabajo en otros países de tu entorno internacional) y los posibles ingresos de fondos y otros recursos. Ayuda a tu organización a conocer a otras con fines similares o relacionados (creando tu propia red) y, de ese modo, a crear colaboraciones, lo que ayuda a ganar prestigio y reconocimiento internacional en el proceso. Desde el punto de vista económico, ayuda a reducir los gastos y a obtener una mayor rentabilidad del uso de esos fondos y recursos.

Sin embargo, la internacionalización también conlleva varios riesgos que hay que tener en cuenta para tener éxito. En lo que respecta a la estrategia organizativa necesaria para llevar tu actividad a otro país, hay muchos riesgos: en primer lugar, la financiación prevista para el proyecto (que, por sí misma, implica un aumento de los gastos para tu organización) puede calcularse mal, provocando costes adicionales inasumibles. Por otro lado, puede que los procedimientos o el modo de trabajo de tu no se adapten bien a este nuevo país, así como a sus políticas, leyes y cultura. Habrá gastos adicionales para enviar a personas de tu organización al nuevo país y para investigar las posibilidades de colaboración. En general, los gastos de gestión de tu organización aumentarán exponencialmente.

En lo que respecta a la gestión de los proyectos realizados en otros países, tu organización tiene que estar preparada para soportar simultáneamente situaciones diferentes en países diferentes, y los canales de comunicación tienen que mejorar y utilizarse regularmente. Además, es fundamental tener éxito a la hora de encontrar socios en ese país, mejorar sus relaciones con ellos y crear alianzas eficaces con algunos de ellos. Otro aspecto crucial es enfrentarse a las diferencias culturales, políticas y jurídicas entre los países. Las políticas fiscales pueden variar mucho, así como la estabilidad política y económica del país de destino. Y todo ello sin tener en cuenta la barrera lingüística y cultural.







Podemos resumir toda esta información en la siguiente tabla, presentando de forma visual los principales beneficios y riesgos de la internacionalización:

PERSPECTIVA	BENEFICIOS	RIESGOS
Económica	<ul> <li>· Aumenta el número de posibles donantes y su compromiso</li> <li>· Aumentar los posibles ingresos de los recursos y los financiadores.</li> <li>· Mejor rentabilidad del uso de esos recursos y fondos.</li> <li>· Los gastos se reducirán a largo plazo.</li> </ul>	<ul> <li>Los gastos de tu organización aumentan exponencialmente durante el proceso.</li> <li>Una predicción errónea de los fondos necesarios para el proceso puede llevar a la bancarrota.</li> <li>La internacionalización implica costes adicionales, relativos a la educación de las personas de tu organización y el reclutamiento de nuevas personas (aunque sean puramente voluntarios, se crearán costes en instalaciones, materiales).</li> </ul>
Visibilidad y conciencia	<ul> <li>Tu organización ganará visibilidad internacional, aumentando la conciencia social sobre la causa que trata.</li> <li>Tu organización adquirirá prestigio y reconocimiento a nivel internacional.</li> <li>Podría formarse una red de organizaciones similares, que compartan objetivos y propósitos comunes.</li> </ul>	<ul> <li>Encontrar socios en los países de destino puede ser una tarea difícil.</li> <li>La estabilidad política y económica del país de destino podría cambiar rápidamente.</li> </ul>
Gestión	Podrían aprenderse nuevos enfoques sobre el mismo tema de otras organizaciones y colaboradores.     Estudiar la situación de otros países podría ayudar a mejorar la eficiencia de tu trabajo, ya que tu metodología se probará en diferentes entornos.	<ul> <li>El volumen de trabajo y los gastos de gestión aumentarán exponencialmente.</li> <li>Los equipos de gestión deben tener en cuenta las diferencias de políticas y leyes.</li> <li>La elaboración de proyectos diferentes en distintos países puede ser una tarea difícil si no se está preparado.</li> </ul>
La experiencia internacional	<ul> <li>Tu organización y sus voluntarios se beneficiarán de la experiencia internacional y del intercambio de culturas y enfoques sobre un mismo tema.</li> <li>Intercambiar valores con otras personas y culturas</li> <li>El público objetivo de su organización (o su causa) se beneficiará enormemente de este proceso.</li> <li>Unirse a tu organización como voluntario será más atractivo si es posible participar en una experiencia internacional.</li> </ul>	Se debe considerar la barrera del idioma y esta puede ser extremadamente difícil de superar. Las diferencias culturales y políticas también pueden ser difíciles de superar.





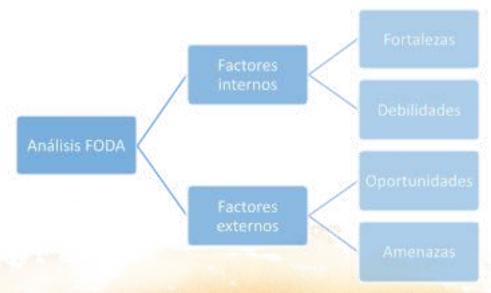


#### Hacer un análisis FODA

Las organizaciones y las pymes se enfrentan diariamente al reto de ser más productivas y eficientes, con el fin de obtener más beneficios de sus recursos y alcanzar sus objetivos. Se convierte en un proceso continuo de creación, implementación y evaluación de decisiones para superar los problemas, para asegurar el logro de sus objetivos. Este proceso se denomina Administración Estratégica.

En palabras de los investigadores Emet Gürel y Merba Tat, "la administración estratégica consiste en el análisis, las decisiones y las acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. El proceso de administración estratégica es un conjunto secuencial de análisis y decisiones que pueden aumentar la probabilidad de que una organización elija una 'buena estrategia', es decir, que genere ventajas competitivas". Toda organización debe diseñar una estrategia a largo plazo al comienzo de su actividad, definiendo sus aspiraciones e identificando los posibles riesgos y amenazas que debe tratar de evitar durante el proceso.

Para ello, las organizaciones utilizan un análisis externo e interno, o el llamado análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta que trata cuatro áreas en dos dimensiones. Tiene cuatro componentes: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Las Fortalezas y Debilidades son factores internos y atributos de la organización, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos y atributos del entorno del mercado. Esto se puede ver fácilmente en el siguiente gráfico:









Pero ¿qué significa cada componente del análisis FODA? Analicémoslos:

Fortalezas: Según los profesores J.A. Pearce y R.B. Robinson, una fortaleza es un "recurso, habilidad u otra ventaja en relación con los competidores y las necesidades de los mercados a los que una organización sirve o espera servir. Es una competencia distintiva que da a la organización una ventaja comparativa en el mercado. Pueden existir fortalezas en relación con los recursos financieros, la imagen, el liderazgo del mercado, las relaciones entre compradores y proveedores y otros factores".

En otras palabras, los puntos fuertes de un proyecto, organización o empresa son las competencias y valores específicos que pueden marcar la diferencia en su "mercado", proporcionando diferentes ventajas frente a sus competidores y un uso eficiente de sus recursos. Obviamente, cuando hablamos de organizaciones sin ánimo de lucro, no estamos hablando de una competición dentro de un "mercado", sino del potencial para aportar algo novedoso a un entorno existente: un enfoque diferente de un problema social, un método innovador para tratar ese problema, etc. Además, los recursos financieros pueden marcar una gran diferencia como fortaleza de tu organización, y por lo tanto un uso adecuado de los recursos y fondos, junto con una buena difusión, puede ser una de las principales fortalezas de

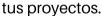




Foto de <u>Victor Freitas</u> en <u>Unsplash</u>







• Debilidades: este componente es lo opuesto a las fortalezas, ya que se refiere a las desventajas y la falta de competencia de una organización o proyecto. Es una situación en la que los competidores de una organización superan sus capacidades actuales, dándole una desventaja frente a ellos, y siendo menos eficiente y eficaz que ellos.

Estos aspectos afectan negativamente al rendimiento de la organización y hacen a la organización más débil en comparación con sus competidores. En consecuencia, la organización no es capaz de responder ante un posible problema u oportunidad y no puede adaptarse a los posibles cambios. Es fundamental que toda organización reconozca e identifique sus puntos débiles lo antes posible, a fin de evitar problemas y dificultades a largo plazo, y de predecir adecuadamente el futuro de sus proyectos. Ni la planificación ni la creación de estrategias deben hacerse sin tener en cuenta las debilidades actuales y futuras de la organización, ya que son tan importantes como las fortalezas (¡si no más!).

• Las oportunidades: este componente es el primer factor externo que debe tenerse en cuenta al analizar tu entorno internacional y de mercado. Una oportunidad es la posibilidad de aprovechar una situación concreta actual o futura, cuyas características son favorables para que se lleve a cabo una acción. Esta acción puede ser un nuevo proyecto, la creación de una organización, un nuevo enfoque a un problema específico, etc.

La búsqueda de oportunidades en diferentes países es la clave de la internacionalización, como veremos a continuación. Analizar la situación de un país e identificar las oportunidades y posibilidades de tu organización para que sea útil es una obligación antes de iniciar proyectos de internacionalización, y una previsión errónea de la misma puede llevar a su fracaso, así

como a amenazas.

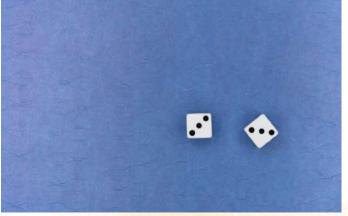


Foto de Markus Winkler en Unsplash







• Amenazas: Una amenaza es el riesgo de que se produzca una situación desfavorable que afecte negativamente a tu proyecto/organización, lo que complicaría su camino para alcanzar los objetivos propuestos, o incluso los haría imposibles de alcanzar. Cuando se habla de internacionalización, las amenazas para nuestra organización van a depender en gran medida del país al que decidamos ir. Por ello, ambos temas, el análisis FODA y los países, están profundamente relacionados entre sí, como veremos a continuación.

Para superar estas amenazas, es necesario afianzar nuestras fortalezas y preparar nuestra organización/proyecto para cuando esas amenazas se conviertan en realidades. La internacionalización a menudo implica trabajar en países peligrosos e inestables, donde los sistemas políticos, sociales, demográficos, culturales, legales y económicos pueden cambiar rápida y violentamente, poniendo en peligro nuestros objetivos.

#### Decidir a qué países ir

Como se puede observar fácilmente al leer la sección anterior de esta unidad, mientras que las fortalezas y debilidades dependen estrictamente de nuestra organización, los otros dos componentes no: ni las oportunidades ni las amenazas están bajo control de nuestra organización, por lo que nuestros esfuerzos no pueden estar dirigidos a cambiar esos entornos (como la creación de oportunidades o la lucha contra las amenazas), sino a mejorar los factores internos proporcionados por el análisis FODA y a realizar un análisis adecuado de los factores externos, para luego evaluar los países más adecuados a los que ir.



Foto deGlenn Carstens-Peters en Unsplash







Por eso hemos realizado el análisis FODA antes de comenzar esta sección, ya que es exactamente lo que tenemos que hacer para decidir a qué países ir. Obviamente, hay diferentes enfoques hacia este tema, y las características específicas de tu propia organización (e incluso tus preferencias personales) pueden influir bastante en esta decisión. Sin embargo, la realización de un análisis FODA (o un método de análisis similar) puede ayudarte a decidir a qué países deberías llevar tu actividad.

Como se ha dicho anteriormente, hay dos factores que deben considerarse: oportunidades y amenazas. Debemos tratar de encontrar el equilibrio perfecto entre esos dos factores para encontrar el país más adecuado para nuestra organización. Obviamente, puede que no existan situaciones perfectas, sin amenazas y con muchas oportunidades en un mismo país, pero la comparación de estos dos factores es la clave del éxito en esta búsqueda.

Lo primero que debemos hacer es buscar oportunidades fuera de nuestro país. Según el tipo de organización que dirijas, su grupo destinatario, su finalidad, su capacidad financiera y sus recursos, las oportunidades pueden aparecer en países donde otros no las encuentran y viceversa. ¿Qué significa esta frase? Se recomienda que definas primero las prioridades y después inicies la búsqueda. Las oportunidades pueden aparecer en forma de organizaciones asociadas, público objetivo, compatibilidad lingüística, ayuda gubernamental, oportunidades financieras. Como ya hemos dicho, depende en gran medida de tu propia organización.

Posteriormente, la parte más crucial es detectar las posibles amenazas en esa lista de países aparentemente adecuados. Ya hemos mencionado algunos de ellos, pero tendrás que buscar estabilidad económica, política y social, un público objetivo dispuesto a comprometerse con su proyecto, el acceso a los recursos, la capacidad financiera y un plan de difusión bien diseñado. Depende, de nuevo, en gran medida de tu propia organización. Pero este análisis es aún más complejo que el anterior, ya que deberá tener en cuenta la existencia de riesgos inevitables y predecir el impacto que podrían tener en proyecto a largo plazo.







#### **RECURSOS EXTERNOS**

http://sosyalarastirmalar.com/cilt10/sayi51\_pdf/6iksisat\_kamu\_isletme/gurel\_emet.pdf - Interesting article concerning SWOT analysis.

https://www.forbes.com/sites/mikecollins/2015/05/06/the-pros-and-cons-of-globalization/#3f400c61ccce - The pros and cons of Globalization

https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8R2177Z - Benefits and risks of Globalization: Challenges for developing countries

https://www.bis.org/repofficepubl/arpresearch200903.07.pdf - Dealing with the benefits and costs of internationalisation: the example of the Korean Won

https://zicklin.baruch.cuny.edu/wp-content/uploads/sites/10/2018/12/Paper-Series-November-2018-11-13-18.pdf - The Internationalization of the Nonprofit Sector







# Unidad de aprendizaje 4

#### **CATEGORÍA**

Estrategias de internacionalización

#### **DESCRIPCIÓN CORTA**

En esta lección se presentarán y estudiarán tres tipos de estrategia de internacionalización: estrategia multinacional, estrategia global y estrategia transnacional.

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

Hay varias estrategias diferentes que una organización puede seguir para internacionalizarse. Estas estrategias son diferentes enfoques para internacionalizar su trabajo, y cada organización debe decidir cuál de ellas se ajusta mejor a sus intereses, propósito y objetivos. Presentaremos las tres estrategias principales que siguen tanto las empresas como las organizaciones cuando se internacionalizan. Hay que tener en cuenta que no se trata de categorías cerradas, ya que cada organización termina siguiendo su propia estrategia particular, que tal vez no encaje completamente en ninguna de estas estrategias, sino que es una mezcla de algunas de ellas. ¡Vamos a verlas!

### Estrategia multinacional

La estrategia multinacional es un enfoque de la internacionalización que centra los esfuerzos de la organización, así como el uso de sus recursos, en las necesidades locales de cada zona específica por separado, en lugar de adoptar un enfoque global o estandarizado. Esto significa que la organización estudia esas necesidades específicas de esa zona, región, ciudad y país, y crea un proyecto a partir de esto, teniendo en cuenta también sus factores culturales y sociales. Con este enfoque, la organización hace un gran esfuerzo para adaptar su trabajo a esas necesidades y trata de involucrar a la población local en lugar de a un público más amplio.

Para que una estrategia multinacional tenga éxito es fundamental invertir recursos en la investigación local, lo que contribuye a un aumento temprano de los gastos. No obstante, este enfoque proporcionará una información increíblemente valiosa sobre las necesidades de esa zona específica, y trae consigo la posibilidad de alcanzar los objetivos de tu organización y el proyecto específico que se está llevando a cabo en esa zona. No obstante, se sacrifica la eficiencia en el uso de los recursos, lo que convierte esta estrategia en la más cara de gestionar.









Foto de Robert Collins en Unsplash

Al tomarse el tiempo para aprender a conectar con los habitantes de un lugar y conocer sus necesidades, es posible utilizar la estrategia multinacional para crear una amplia gama de tácticas que pueden adaptarse a zonas y regiones que comparten muchas similitudes. Los principales defectos de esta estrategia son los enormes costes de investigación que deben realizarse al principio del proyecto de internacionalización. Además, nada asegura que esta investigación dé resultados positivos, ya que su trabajo puede no ajustarse a las necesidades de esa zona específica, y todo el esfuerzo y los recursos puestos en la investigación serían "desperdiciados". No obstante, estos gastos serían menores que si se iniciara la internacionalización sin ninguna investigación previa y el proceso fracasara como resultado.

Esta estrategia es la que mejor se adapta a las pequeñas organizaciones que quieren extender su actividad a uno o unos pocos países, para lo que no necesitarían mucha capacidad en cuanto a recursos o finanzas.

#### Estrategia global

Esta estrategia es lo contrario a la estrategia multinacional. Sacrifica la capacidad de respuesta a las necesidades locales de cada zona y región en favor de la eficiencia. Esto no significa que se hagan modificaciones o adaptaciones menores en la actividad respecto de esas zonas, regiones y países, sino que, en general, se adopta una estrategia global, y las decisiones de gestión se toman siguiendo unos objetivos globales, sin tener en cuenta las necesidades locales.







Como ya hemos visto, esta estrategia tiene por objeto lograr los mayores niveles posibles de eficiencia en el uso de los recursos y los fondos, suprimiendo los gastos de investigación y de adaptar el trabajo a las necesidades de zonas específicas del mundo. Esto reduce la complejidad de la gestión de la organización, pero también crea otros riesgos: la falta de adaptación a las necesidades locales reduce las posibilidades de reacción ante los acontecimientos en esas zonas

y pone en peligro la utilidad del trabajo y el servicio prestado por tu organización.

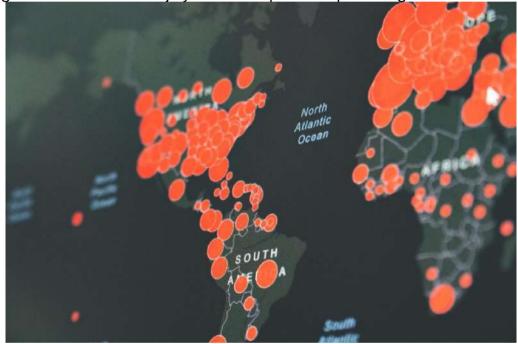


Foto de Martin Sanchez en Unsplash

Cuando decimos que esta estrategia es más fácil de gestionar que otras, no estamos afirmando que sea una tarea fácil en absoluto: tomar decisiones globales y gestionar una organización en varios países sin mucha información sobre cada uno de esos proyectos es una tarea muy compleja. Un seguimiento y análisis global de la situación de la organización es necesario.

Esta estrategia es la que mejor se adapta a las grandes organizaciones que quieren extender su actividad a nivel mundial, en docenas de países, y que ya tienen la capacidad de hacerlo (una buena red de donantes y financiadores, instalaciones, acceso a recursos, etc.)







# Estrategia transnacional

Esta estrategia es un término medio entre la estrategia multinacional y la estrategia global, tratando de crear un equilibrio entre la eficiencia con la adaptación a las necesidades locales dentro de varias zonas, regiones o países. Aprovecha la globalización y trata de trabajar a nivel global, pero al mismo tiempo no se olvida de las necesidades locales, tratando de aprender sobre los diferentes entornos y culturas, para adaptar su trabajo a esas zonas, regiones y países y que sea de utilidad para los locales.

El nivel de enfoque doméstico frente al global en esta estrategia depende de cada organización y de su propósito. Algunas organizaciones adoptarán una estrategia más doméstica, investigando e intentando ayudar con las necesidades locales, pero teniendo a su vez aspectos globales como un proceso de toma de decisiones global o un sacrificio en la adaptación. ¿Para qué es esto? Para ahorrar recursos. O, por otro lado, otras organizaciones seguirán una estrategia global, tratando de ahorrar gastos y gestionar las decisiones a nivel mundial, pero luego hacen algún seguimiento de la puesta en práctica local de su trabajo, cambiando y adaptándolo para que sea lo más útil posible para los locales y sus necesidades. Teniendo en cuenta estos factores, una estrategia transnacional puede ser difícil de gestionar, ya que seguir las necesidades tanto locales como globales puede ser realmente estresante y costoso para una organización. Un buen equilibrio entre la eficiencia y la adaptación es la clave del éxito de esta estrategia.

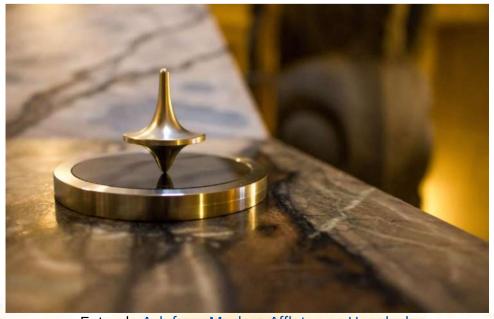


Foto de Ash from Modern Afflatus en Unsplash



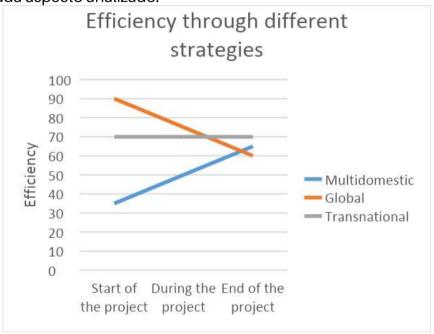




Esta estrategia es muy adaptable al enfoque de cada organización, por lo que se adapta a cualquier tipo de organización con una capacidad mínima para extenderse a nivel mundial, pero también para trabajar en las necesidades locales.

### **Análisis comparativo**

En los siguientes gráficos podemos analizar varios factores y su respectivo impacto en relación con las tres estrategias diferentes que acabamos de estudiar. El eje X corresponde al tiempo y el eje Y al nivel de cada aspecto analizado.



Del gráfico "Efficiency through different strategies" se pueden extraer varias conclusiones. Mientras que el porcentaje de eficiencia logrado con una estrategia global comienza siendo el más eficiente, disminuye constantemente debido a la falta de adaptación y de medidas correctivas en cuanto a las necesidades locales. Esto no se traduce en un aumento progresivo de los gastos, sino en la falta de uso de los recursos que se utilizan en ese proyecto. Por otra parte, una estrategia multinacional es considerablemente más costosa al comienzo de la internacionalización, pero con el tiempo se hace más eficiente, ya que la adaptación a las necesidades locales ayuda a lograr un mejor uso de los recursos. Por último, una estrategia transnacional debe tener como objetivo mantener un buen nivel de eficiencia sin sacrificar demasiada adaptación a las necesidades locales.









En el gráfico "Costs on different strategies", podemos ver claramente el enorme aumento de costes que una estrategia multinacional tiene al comienzo de la internacionalización. Por otro lado, una estrategia transnacional es más barata en todas las fases del proyecto, con pocas fluctuaciones en el gasto para adaptaciones e investigadores, mientras que una estrategia global cuesta mucho menos durante todo el proceso.

#### **RECURSOS EXTERNOS**

https://www.globalnegotiator.com/international-trade/dictionary/multidomestic-strategy/ - What is a multidomestic strategy?

https://smallbusiness.chron.com/differences-between-multidomestic-transnational-company-33807.html

- Differences between a multidomestic & a transnational company

https://study.com/academy/lesson/multidomestic-strategy-definition-examples.html - Multidomestic strategy: definitione & examples

<u>https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/types-of-international-strategies/</u> - Types of international strategies

https://www.prucommercialre.com/que-es-una-estrategia-multidomestica/ - Multidomestic strategy (SP)







# Unidad de aprendizaje 1

#### **CATEGORÍA**

Difusión y explotación de los resultados

#### **DESCRIPCIÓN BREVE**

La difusión y la explotación de los resultados son actividades básicas de los proyectos financiados con subvenciones europeas. Aquí encontrarás los principales puntos a tener en cuenta a la hora de planificar y compartir los resultados de sus proyectos internacionales y de voluntariado. También podrás encontrar enlaces a más material de lectura y audiovisual sobre el tema. ¡Una vez que estés listo, unas cuantas preguntas del concurso y ejercicios prácticos te ayudarán a confirmar tus conocimientos!

#### TRAINING CONTENT

# 1. Prueba de introducción

a. verdadero-falso

Technical lang	guage and jargon	used in dissemination activities s	shows a high level of quality in project manage	gement
O True	O False			
Check				

b. arrastrar & soltar

Es muy importante establecer la estrategia de comunicación y difusión desde el principio e involucrar a todos los socios del proyecto, sus diferentes esferas de influencia y redes para llegar al mayor y más variado público objetivo posible.

c. elección única

Se deben llevar a cabo actividades de difusión:

- 1. Sólo en inglés, ya que es un idioma hablado por mucha gente.
- 2. Sólo en los idiomas de los socios del proyecto.
- 3. En tantos idiomas como sea posible.







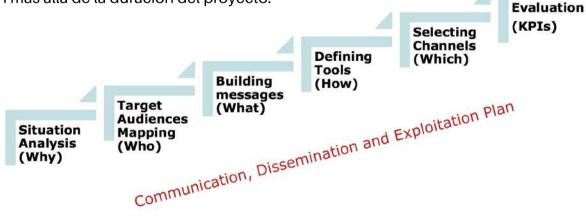
# 2. ¿Qué significan la difusión y la explotación?

La **difusión** se refiere a un proceso de compartir los resultados de las iniciativas con los usuarios potenciales y los actores clave (por ejemplo, voluntarios, organizaciones de voluntarios, estudiantes adultos, instructores). Esto significa difundir en la medida de lo posible los éxitos y resultados del proyecto. Al comienzo del proyecto se diseña un plan de difusión para que haya más posibilidades de que los resultados se compartan con éxito. El plan de difusión debe proponer respuestas a las siguientes preguntas: por qué, qué, cómo, cuándo, a quién y dónde tendrá lugar la difusión de los resultados. Deberá incluir acciones en línea y fuera de línea tanto durante como después del período de financiación.

La **explotación** se refiere a un proceso planificado de:

a) Transferir los resultados satisfactorios de los programas e iniciativas a los encargados de la adopción de decisiones y otros interesados fundamentales (por ejemplo, centros de voluntarios de organizaciones de voluntarios, organizaciones de la sociedad civil, plataformas regionales y nacionales de voluntariado, proveedores de educación y capacitación, municipios y gobiernos regionales y nacionales). b) Convencer a los usuarios finales individuales de que adopten y/o apliquen los resultados de los programas e iniciativas.

Esto significa maximizar el potencial de las actividades financiadas, de modo que los resultados se utilicen más allá de la duración del proyecto.



Fuente:

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators\_day\_communication\_dissemination\_exploitation.pdf







# ¿Cuál es la diferencia entre comunicación y difusión?

La comunicación es un concepto más amplio. Incluye toda la información, las actividades de promoción y las acciones de visibilidad sobre un determinado proyecto o iniciativa. La difusión y explotación de los resultados de los proyectos comienza tan pronto como están disponibles, mientras que la comunicación sobre los proyectos debe comenzar una vez que la propuesta de proyecto es aprobada. ¡Es muy importante establecer la estrategia de comunicación y difusión desde el principio e involucrar a todos los socios y sus diferentes esferas de influencia y redes para llegar al mayor y más variado público objetivo posible!



Fuente:

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators\_day\_communication\_dissemination\_exploitation.pdf 3. ¡Metas, objetivos, planificación, compartir resultados!

# Un plan de difusión y explotación de buena calidad debe incluir:

- · objetivos medibles y realistas,
- un calendario detallado,
- un plan de recursos para las actividades a realizar,
- grupos destinatarios adecuados (por ejemplo, voluntarios y sus organizaciones, centros de voluntarios, proveedores de educación y capacitación)

# Los objetivos de difusión y explotación pueden ser:

- sensibilizar a la opinión pública,
- extender el impacto,
- involucrar a las partes interesadas y a los grupos destinatarios,
- compartir soluciones y conocimientos,
- influir en la política y la práctica,
- desarrollar nuevas asociaciones.







# Las organizaciones participantes deben:

- discutir las metas y objetivos del plan/actividades de difusión y explotación,
- decidir sobre las mejores actividades y enfoques, repartir las tareas entre los asociados teniendo en cuenta las particularidades del proyecto y los perfiles de cada uno de ellos,
- acordar con los asociados objetivos y plazos realistas para supervisar los progresos,
- ofrecer suficiente flexibilidad para responder a las necesidades del grupo destinatario, así como a las novedades más amplias en materia de políticas y prácticas,
- incluir en el plan la utilización de los canales y redes de comunicación existentes.

### ¿Cuáles son los resultados del proyecto?

Los proyectos en los que participan voluntarios o que son dirigidos por voluntarios pueden tener resultados muy diversos. Se puede hacer una distinción entre los resultados tangibles e intangibles.

Los resultados tangibles son productos concretos y pueden incluir, por ejemplo:

- un enfoque o un modelo para resolver un problema,
- una herramienta o producto práctico, como manuales, planes de estudio, herramientas de aprendizaje electrónico,
- informes o estudios de investigación,
- guías de buenas prácticas o estudios de casos,
- informes de evaluación,
- certificados de reconocimiento y validación,
- boletines o folletos informativos.

Los resultados **intangibles** pueden referirse a nuevas habilidades, competencias y experiencias y pueden incluir, por ejemplo:

- conocimiento y experiencia adquiridos por voluntarios y beneficiarios, estudiantes o personal,
- aumento de habilidades o logros,
- mayor conciencia cultural,
- mejores habilidades lingüísticas.

Los resultados intangibles son más difíciles de medir. El uso de entrevistas, cuestionarios, pruebas, observaciones o mecanismos de autoevaluación puede ayudar a registrarlos.







**NB:** El tipo e intensidad de las actividades de difusión y explotación deben ser proporcionales y adaptarse a las necesidades particulares y al tipo de proyecto. Las actividades de difusión y explotación pueden crear nuevas oportunidades para ampliar el proyecto y sus resultados o desarrollar nuevas asociaciones para el futuro, pueden conducir al reconocimiento externo del trabajo realizado y permitir e inspirar a otros a beneficiarse de las actividades y experiencias de los Programas Europeos.

La difusión y explotación de los resultados del proyecto pueden ayudar a informar las políticas y prácticas futuras. Los propósitos y objetivos del plan de difusión y explotación deben vincularse con los objetivos del proyecto para garantizar que los métodos y enfoques utilizados sean adecuados para el proyecto y sus resultados, así como para las audiencias objetivo identificadas (ver la siguiente sección).

# 4. Público objetivo y cómo llegar a él

Toda estrategia de difusión y explotación debe identificar grupos destinatarios de sus mensajes. Los grupos destinatarios pueden ser tomadores de decisiones a nivel local, regional, nacional y europeo. Pueden ser voluntarios, gerentes de voluntarios, personal de diferentes instituciones: museos, hospitales, escuelas, autoridades locales, otras organizaciones que involucran a voluntarios, redes, proveedores de educación y formación, investigadores, prensa y medios de comunicación, etc. Las actividades y los mensajes deben adaptarse a cada público.









# ¡Algunos consejos!

- <u>Traducir</u> tantos materiales de comunicación y resultados de proyectos en tantos idiomas como sea posible. Cubre todos los idiomas de la asociación e inglés;
- Vincular el tema del proyecto a las preocupaciones actuales de la sociedad.
- Evita el lenguaje técnico y la jerga.
- Aprovecha las formas visuales e interactivas de enviar su mensaje.
- Utiliza las redes sociales <u>según las necesidades y la capacidad del proyecto.</u>

# ¿Qué herramientas usar?

- El Erasmus+ Project Results Platform,
- · sitios web de proyectos o organizaciones,
- reuniones y visitas a partes interesadas clave,
- sesiones de información, talleres, seminarios (en línea), cursos de capacitación, exposiciones, demostraciones o revisiones por pares,
- informes, artículos en prensa especializada, boletines informativos, comunicados de prensa, folletos o folletos,
- medios audiovisuales: radio, TV, YouTube, Flickr, videoclips, podcasts, aplicaciones
- canales de redes sociales,
- eventos públicos, (planeados específicamente para el proyecto u otros existentes para otros fines que también se pueden utilizar)
- logotipo y marca del proyecto,
- contactos y redes existentes









# 5. ¡Impacto! ¿Tuvo éxito la estrategia?

Los indicadores se pueden utilizar para medir el progreso hacia los objetivos. Estos son signos que ayudan a medir el desempeño. Los indicadores pueden ser tanto cuantitativos relacionados con números y porcentajes como cualitativos relacionados con la calidad de la participación y la experiencia.

También se pueden utilizar cuestionarios, entrevistas, observaciones y evaluaciones para medir el impacto. La definición de indicadores relacionados con las diferentes actividades del proyecto debe realizarse al inicio del proyecto como parte del plan general de difusión.

## Por ejemplo:

- Hechos y cifras relacionados con el sitio web de los organizadores del proyecto (actualizaciones, visitas, consultas, referencias cruzadas),
- Cantidad de reuniones con partes interesadas clave,
- Cantidad de participantes involucrados en discusiones y sesiones de información (talleres, seminarios, revisiones por pares),
- Producción y circulación de productos,
- Cobertura mediática (artículos en boletines de prensa especializados, comunicados de prensa, entrevistas, etc.),
- · Visibilidad en las redes sociales y atractivo del sitio web,
- Participación en eventos públicos,
- Vínculos con redes existentes y socios transnacionales; transferencia de información y conocimientos técnicos,
- Impacto en las medidas políticas regionales, nacionales y de la UE,
- Comentarios de los usuarios finales, otras partes interesadas, responsables políticos.









#### **RECURSOS EXTERNOS**

https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/annexes/annex-ii en Erasmus+, Guía del Programa, Anexo II - Difusión y explotación de resultados

https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/erasmus-project-results-platform-tutorial-video\_en Video tutorial de la Plataforma de Resultados del Proyecto Erasmus+

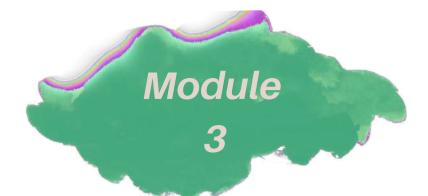
<u>https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/resources/documents/erasmus-project-results-platform-explained\_en-</u> Explicación de la plataforma de resultados del proyecto Erasmus+.

https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-results/impact-and-dissemination-toolkit\_en el conjunto de herramientas Erasmus+ sobre el impacto y la difusión de los proyectos.

https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/howtocommunicateyourproject\_vertical.pdf- diapositiva-cómo comunicar tu proyecto

https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/coordinators day communication dissemination exploitation.pdf presentación "Comunicación, Difusión y Explotación" María José Amaral, Agencia Ejecutiva de Investigación de la CE.







# Unidad de aprendizaje 1

#### **CATEGORÍA**

Comunicación intercultural en el trabajo transnacional

#### **DESCRIPCIÓN CORTA**

Culture is "the way in which a group of people solve problems" - Fons Trompenaars

En esta unidad se ofrecen tres definiciones del término "cultura" en el contexto del voluntariado. En la unidad se mostrará cómo puede verse la cultura e introducirá el concepto de "dimensiones culturales" que representan los elementos centrales de las culturas. Las dimensiones culturales estarán relacionadas con el trabajo de voluntariado y se explorará dónde se muestran las dimensiones culturales y cómo pueden detectarse en el trabajo de voluntariado.

As a volunteer or volunteer organization on the way to working internationally you may encounter some challenging situations when working with people from other cultures. The way of communicating may seem "strange" to you, or the way how your international partners approach tasks may be different. This module on Intercultural Communication will help to solve problems you may encounter by taking into account the cultural background of your counterparts.



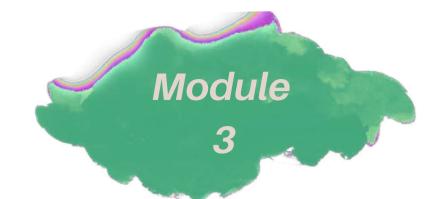
Bild von <a href="https://pixabay.com/de/users/gdj-1086657/?utm\_source=link-attribution&amp;utm\_medium=referral&amp;utm\_campaign=image&amp;utm\_content=1301790">Gordon Johnson</a> auf <a href="https://pixabay.com/de/?utm\_source=link-attribution&amp;utm\_medium=referral&amp;utm\_campaign=image&amp;utm\_content=1301790">Pixabay</a>

#### Learning outcomes

The Module on Intercultural Communication in Transnational Work covers four main topics.

The **first topic** is about "**Culture**". In this unit you will learn about three definitions of the term "culture" in relation to the volunteer context. The unit will help you understand how culture can be visualised and it will introduce you to the concepts of "cultural dimensions" which represent core elements of cultures. You will have a closer look at how the cultural dimensions are related to volunteer work and you will explore where cultural dimensions show and how they can be detected in volunteer work.







The **second topic** is about "Intercultural Communication". This unit will introduce you to the concept of "Intercultural Communication" by approaching a definition in the first section of this unit. You will learn about some challenges on the verbal, non-verbal and value level when interacting with people from other cultures. The second section "Transnational Communication Skills" you will discover useful skills other than speaking foreign languages for effective transnational communication. You will understand the fundamental importance of intercultural awareness that enables to react to the specific needs of the intercultural communication situation. The **third topic** is about "Intercultural Conflict Management". This unit will introduce you to some challenging elements in Intercultural Communication. You will learn what can be the reason(s) for miscommunication and you will analyse different approaches cultures have towards conflict strategies. You will also receive useful tips how conflicts can be prevented.

The **fourth topic** is about creating an **"Intercultural Image"** for your organisation. This unit will show you why it is important to work on the image of an organisation also in the non-profit sector. It will introduce you to the reasons why it is helpful to consider cultural aspects when working on the image of an organization. You will learn about some particular aspects related to culture you should consider on your way to internationalisation.

The duration of the module is estimated at 12 hours.

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

## ¿Qué es la cultura?

Recientemente se utilizan cada vez con más frecuencia las palabras "cultura" y "comunicación intercultural". De alguna manera todos parecemos saber lo que significa "cultura" cuando conocemos a personas de otros países, naciones o grupos étnicos. Además, viajar a otros países y conectar con personas de otros países a través de las redes sociales parece haberse convertido en algo normal para todos nosotros, lo que hace que la "comunicación intercultural" parezca fácil. Pero si alguien te pidiera que definieras el concepto de "cultura", ¿podrías dar una definición precisa? ¿Podrías decir qué elementos pueden ser relevantes en un encuentro intercultural? Hay muchas definiciones de cultura; ya en 1952 Kroeber y Kluckhohn contaban con más de 150 definiciones del término "cultura" (Kroeber & Kluckhohn, 1952, p. 291). Aquí recogemos algunas de las más populares. La cultura es...

- ...la parte del entorno creada por los humanos (Harry Triandis, 2002)
- ...una programación mental colectiva (Geert Hofstede, 2009),
- ...la manera en la que un grupo de personas resuelve problemas (Fons Trompenaars, 1997)







Una definición muy aceptada hoy en día entiende la cultura como un "sistema de orientación" (Thomas, 2010, pág. 19), que "nos permite encontrar significado en las cosas, personas y objetos que nos rodean, así como en los procesos complejos y las consecuencias de nuestro comportamiento" (Thomas, 2010, pág. 20). Este sistema de orientación es típico de una nación, sociedad, organización o grupo específico. El sistema define e influye nuestra percepción, nuestro pensamiento, nuestros valores y acciones. Este sistema se basa en símbolos específicos (lenguaje, gestos, código de vestimenta, saludos, etc.) y se transmite de generación en generación, lo que crea un sentido de identidad de grupo y da sentido a lo que vemos, percibimos y hacemos. El sistema de orientación nos proporciona motivadores de comportamiento y oportunidades, pero también establece "condiciones y límites" a nuestro comportamiento (Thomas, 2010, pág. 19).







Podríamos decir que este sistema de orientación es nuestro propio GPS que nos ayuda a encontrar intuitivamente el camino que debemos tomar. Para ti como voluntario o miembro de una organización de voluntariado tener en cuenta que la cultura como sistema de orientación a menudo funciona de manera no consciente puede ser útil. A menudo no somos conscientes de que la cultura nos guía en nuestras percepciones y juicios. De hecho, no podemos evitar percibir el mundo que nos rodea a través de nuestras propias "gafas culturales", es decir, desde nuestra propia perspectiva. Especialmente cuando se trabaja a nivel internacional es importante desarrollar la conciencia y la sensibilidad cultural para evitar caer en los obstáculos que son los prejuicios, los estereotipos y las suposiciones.

**Párate un momento a pensar**: imagina lo que pasaría si pensaras que la gente del sur de Europa es habladora, no cumple con sus promesas, pero son amables. ¿Serían suficientes estos atributos para que quisieras desarrollar un proyecto internacional con ellos? Puede que no.

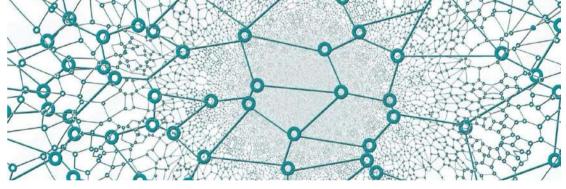
Comprender una cultura y sus elementos principales es un primer paso para desarrollar la conciencia y sensibilidad cultural. El concepto de cultura como sistema de orientación todavía recuerda la idea desarrollada en el siglo XVIII (también gracias a la obra de Johann Gottfried Herder [1744 - 1803] Ideas on the Philosophy of the History of Mankind) que postula que las culturas son entidades definidas y homogéneas, cada una con una identidad étnica común (Löchte, 2005, pág. 29 y sig.; Straub et al., 2007, pág. 13). Para Herder, las culturas se limitaban a un territorio determinado y no se tenía en cuenta el contacto cultural; sin embargo, hoy en día la idea de vincular una nación a una cultura parece poco realista (Welsch, 1999, pág. 195).



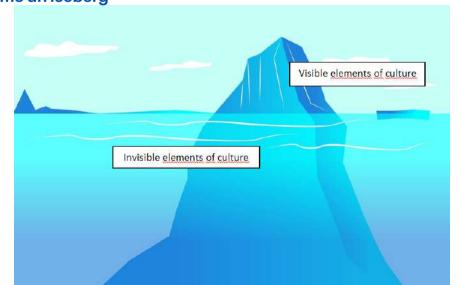




De hecho, para voluntarios y organizaciones de voluntariado que quieren internacionalizarse, hablar de culturas homogéneas podría parecer un anacronismo (véase también Welsch, 1999, p. 195), especialmente en un mundo tan globalizado como el nuestro. En los últimos años ha habido una tendencia a percibir la "cultura" como algo cambiante e interrelacionado y como algo que no se puede distinguir claramente de otra cosa. Por eso algunos investigadores piensan que una de las características de las sociedades modernas es una fuerte orientación hacia los procesos y los contactos (Bolten, 2013, p. 5). La "cultura" en este sentido se ha convertido en una red de relaciones recíprocas entre personas. Las personas son miembros de más de un grupo, es decir, las personas participan en más de un grupo cultural. Por ello, trasladan constantemente elementos diferentes de otros grupos culturales a cada nuevo grupo con el que están en contacto. El resultado de este proceso es una estructura siempre cambiante y heterogénea que podemos observar en las sociedades modernas. Es difícil decir qué es parte de nuestra propia cultura y qué no. Por eso algunos dicen que las culturas son "difusas" (Bolten, 2013, p. 6s.).

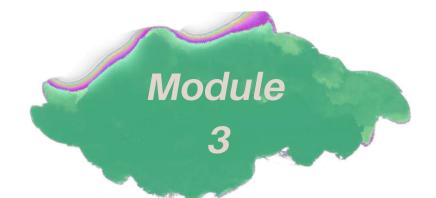


La cultura es como un iceberg



https://pixabay.com/de/illustrations/eisberg-wasser-blau-ozean-eis-1421411/







Una forma fácil de representar la cultura es imaginando que es como un iceberg con una punta visible y una parte oculta bajo de la superficie del agua. La punta visible corresponde a las áreas de la cultura física como la arquitectura, la vestimenta, la comida, los gestos, las prácticas religiosas, etc.

Ninguno de los elementos visibles puede tener sentido sin entender los impulsores detrás de ellos. Estos elementos invisibles, a menudo inconscientes, que forman parte de la parte inferior del iceberg, son las causas subyacentes de lo que se muestra en la parte visible. Por lo tanto, cuando se piensa en la cultura, la parte inferior del iceberg incluirá elementos como las creencias religiosas, las reglas para las relaciones, la dinámica familiar, las motivaciones, la tolerancia al cambio, la actitud hacia las reglas, los estilos de comunicación, la comodidad con el riesgo, la diferencia entre lo público y lo privado, las diferencias de género, etc.

Cuando surgen conflictos interculturales, la gente suele discutir sobre las representaciones visibles de los elementos culturales (por ejemplo por qué las mujeres musulmanas llevan pañuelos en la cabeza), sin ser conscientes de que en la mayoría de los casos los valores y actitudes que se esconden detrás son las verdaderas causas del conflicto.

#### La cultura y sus elementos centrales

Párate un momento a pensar: imagina por un momento cómo tu organización de voluntariado toma decisiones importantes. ¿Te sientes involucrado en la toma de decisiones?

Dependiendo de los antecedentes culturales de tu organización, puede que hayas respondido sí o no. Esto depende de ciertos elementos como el concepto de jerarquía y la manifestación de poder de tu organización, por ejemplo y ambos son elementos relevantes del estilo de liderazgo de tu organización.

Hay diferentes herramientas que ayudan a observar, entender y comparar elementos de la cultura. Proporcionan una base para la reflexión sobre el comportamiento que nos puede parecer extraño. Para quienes trabajan en el contexto del voluntariado, las denominadas dimensiones culturales constituyen una base de reflexión adecuada cuando se trata de trabajar en contextos internacionales. Las dimensiones culturales se basan en la hipótesis de que existen categorías universales de comportamiento humano comunes a todas las culturas, pero de las cuales las culturas muestran manifestaciones culturales específicas cuando se trata de encontrar soluciones para determinados desafíos (Layes, 2010, pág. 53s.).







Aquí hay algunos grupos de países de Globe Study (<a href="https://globeproject.com/results/clusters/middle-east?menu=list#list">https://globeproject.com/results/clusters/middle-east?menu=list#list</a> 21/5/20) que pueden ser relevantes para voluntarios u organizaciones de voluntariado que se quieran internacionalizar:

Grupo de Países	Países
Anglo	<ul> <li>EE. UU.</li> <li>Australia</li> <li>Canadá</li> <li>Inglaterra</li> <li>Irlanda</li> <li>Nueva Zelanda</li> <li>Sudáfrica</li> </ul>
Europa del Este	<ul> <li>Albania</li> <li>Georgia</li> <li>Grecia</li> <li>Hungría</li> <li>Kazajistán</li> <li>Polonia</li> <li>Rusia</li> <li>Eslovenia</li> </ul>
Europa germánica	<ul><li>Austria</li><li>Alemania</li><li>Países Bajos</li><li>Suiza</li></ul>
Europa latina	<ul><li>Francia</li><li>Israel</li><li>Italia</li><li>Portugal</li><li>España</li><li>Suiza</li></ul>
Europa nórdica	<ul><li>Dinamarca</li><li>Finlandia</li><li>Suecia</li></ul>









https://pixabay.com/de/illustrations/vernetzung-personen-gruppe-3712818/

Relacionadas con los grupos de países hay ciertas dimensiones culturales universales que, sin embargo, se manifiestan de manera específica en cada país. A continuación, encontrarás algunas dimensiones culturales tomadas de Globe Study que pueden ser importantes para tu trabajo (House 2013, pág. 12). Ten presente que los grados de intensidad o claridad en que se manifiesta una dimensión dependen de factores específicos de la cultura:





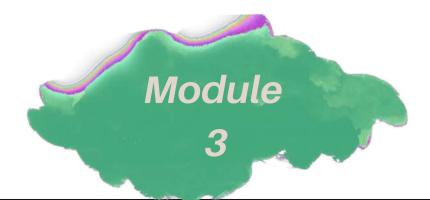




https://pixabay.com/de/illustrations/vernetzung-personen-gruppe-3712818/

Relacionadas con los grupos de países hay ciertas dimensiones culturales universales que, sin embargo, se manifiestan de manera específica en cada país. A continuación, encontrarás algunas dimensiones culturales tomadas de Globe Study que pueden ser importantes para tu trabajo (House 2013, pág. 12). Ten presente que los grados de intensidad o claridad en que se manifiesta una dimensión dependen de factores específicos de la cultura:

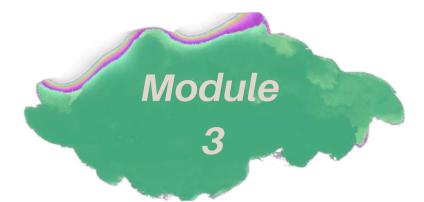






Dimensiones de Globe Study (House, 2013, pág. 12)	Dimensiones en el contexto del voluntariado	Preguntas para comprender las dimensiones en el trabajo de voluntariado
Orientación hacia el rendimiento: el grado en el que un colectivo incentiva y recompensa (y debería incentivar y recompensar) a miembros del grupo por la mejora del rendimiento y la excelencia.	Esta dimensión puede manifestarse en la forma en que su organización alienta y apoya el compromiso, las medidas de entrenamiento y las actividades de desarrollo para los voluntarios con el fin de mejorar su eficiencia para un nuevo proyecto internacional.	¿Cómo se recompensa (con elogios inmateriales, insignias "mejor voluntario del año") cuando se hace un trabajo especialmente bueno? ¿En cuántos entrenamientos participaste durante el último año?
Firmeza: el grado en el que la gente es (y debe ser) firme, beligerante y agresiva en sus relaciones con otras personas.	Esta dimensión puede mostrarse en la actitud de tu organización o de tus compañeros comparar vuestros logros y manifestar vuestros intereses propios.  Las culturas menos competitivas dan más importancia a las relaciones y a formar vínculos.	¿Con cuánto entusiasmo muestras tu deseo de que se implemente tu idea o se alcance tu objetivo?
Orientación hacia el futuro: el grado en el que la gente se compromete (y se debe comprometer) en comportamientos orientados hacia el futuro como planificar, invertir en el futuro y posponer la gratificación.	Esta dimensión puede mostrarse, por ejemplo, a través del esfuerzo que tu organización de voluntariado pone en las reuniones de planificación o en los futuros pasos de un proyecto.	¿Cuánto planeas ganar en el futuro de tu trabajo? ¿Cómo es tu hábito de gasto?

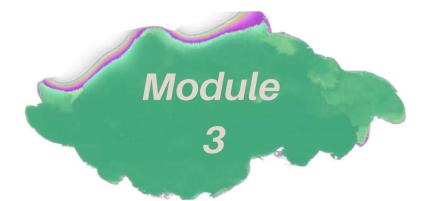






Orientación hacia la compasión: el grado en el que la gente anima y premia (y debería animar y premiar) a las personas por ser justas, altruistas, generosas, cariñosas y buenas hacia los demás.	Esta dimensión puede manifestarse, por ejemplo, en la actitud que una sociedad tiene hacia el trabajo de voluntariado.	¿Es fácil para ti, como organización de voluntariado, involucrar a gente en tu actividades? ¿Es fácil recaudar fondos?
Distancia de poder: el grado en el que los miembros de un colectivo esperan (y deben esperar) que el poder se distribuya de manera igualitaria.	Esta dimensión puede mostrar la medida en que estás acostumbrado a las estructuras jerárquicas en las organizaciones de voluntariado. También se puede notar en la forma en que la gente se dirige a su jefe o a sus compañeros.	¿Cómo te diriges a tu jefe? ¿Es como si te dirigieras a otros voluntarios?
Evasión de la incertidumbre: el grado en el que una sociedad, organización o grupo depende (y debe depender) de normas sociales, reglas y procedimientos para aliviar la imprevisibilidad de los eventos futuros. Cuanto mayor sea el deseo de evitar la incertidumbre, la gente busca más el orden, la consistencia, estructura, los procedimientos formales y las leyes para cubrir situaciones en su vida diaria.	Esta dimensión puede manifestarse, por ejemplo, en la complejidad del proceso para seleccionar nuevos voluntarios en una organización.	¿Cómo de cómodo te sientes con los procesos de trabajo que no te parecen claros? ¿Cómo de detallados son tus procesos de trabajo?







En resumen: el contenido de esta unidad y en particular el cuadro anterior puede ayudar a comprender algunos elementos invisibles y tal vez inconscientes de tu cultura. Ser consciente de los elementos principales de la propia cultura es un paso hacia una mejor comprensión de nuestras propias reacciones. Relacionada con los grupos de países, la tabla puede ayudar a evaluar mejor algunas experiencias diferentes que no se pueden explicar cuando se está en contacto con nuevas culturas.

Descargo de responsabilidad: por supuesto que existe el riesgo de incurrir en estereotipos cuando se intenta atribuir lo que son comportamientos "típicos", pero hay que tener en cuenta que las dimensiones culturales se basan en lo que se puede observar y en lo que es normal para la mayoría de los miembros de una cultura. Es importante recordar que hay que acercarse a otra cultura no mirándola a través de una lente cultural, sino observándola de manera neutral y sin prejuicios.

#### **RECURSOS EXTERNOS**

Bolten, J. (2013). Fuzzy Cultures: Konsequenzen eines offenen und mehrwertigen Kulturbegriffs für Konzeptualisierungen interkultureller Personalentwicklungsmaßnahmen, Mondial: Sietar Journal für interkulturelle Perspektiven, pp. 4-10.

Discussion about new perspectives on the term culture

Hall, E. T. (1976). Beyond Culture. New York: Anchor Books.

Discussion of cultural dimensions

Hofstede, G. and Hofstede G.J. (2009). Die Regeln des sozialen Spiels. In: G. Hofstede and G.J. Hofstede, ed., Lokales Denken, globales Handeln. 4th ed. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, p. 2. Discussion of cultural dimensions

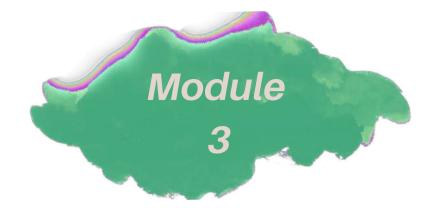
House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. and de Luque, M. S. (2014). Strategic Leadership Across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries. Thousand Oaks / London: Sage.

Discussion of cultural dimensions

Kroeber, A.L. and Kluckhohn, C. (1952). Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions. New York: Vintage Books, p. 291.

Discussion of the term culture







Layes, G. (2005). Cultural Dimensions. In: A. Thomas, E.-U. Kinast and S. Schroll-Machl, ed., Handbook of Intercultural Communication and Cooperation, vol. 1, 2nd ed. Göttingen: Vanderhoek & Rupprecht, p. 53-64.

Discussion of cultural standards

Löchte, A. (2005). Johann Gottfried Herder. Würzburg: Königshausen & Neumann.

Discussion of the term culture, also in history

Straub, A. (2007). Kultur. In: J. Straub, A. Weidemann and D. Weidemann, ed., Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kompetenz: Grundbegriffe – Theorien – Anwendungsfelder. Stuttgart and Weimar: J.B. Metzler, pp. 7-24.

Discussion of the term culture

Thomas, A. (2010). Culture and Cultural Standards. In: A. Thomas, E.-U. Kinast and S. Schroll-Machl, ed., Handbook of Intercultural Communication and Cooperation, vol.1, 2nd ed. Göttingen: Vanderhoek & Rupprecht, p. 22.

Discussion of cultural standards

Triandis, H. C. (2002). Subjective culture, Online Readings in Psychology and Culture. 2,2 [pdf]. Bellingham: Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, p.3. Available at: https://doi.org/10.9707/2307-0919.1021 [Accessed 10.07.2020].

Discussion of cultural dimensions

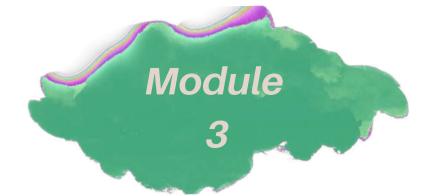
Trompenaars, F. (1997). Riding the Waves of Culture. 2. ed. London / Boston: Nicholas Brealey Publishing, p. 6.

Discussion of cultural dimensions

Welsch, W. (1999). Transculturality: The Puzzling Form of Cultures Today. In: M. Featherstone and S. Lash, ed., Spaces of Culture: City, Nation, World. London: Sage, pp. 194-213.

Discussion of the concept culture







# Unidad de aprendizaje 2

## **CATEGORÍA**

Comunicación intercultural en el trabajo transnacional

## **DESCRIPCIÓN CORTA**

La unidad "Comunicación intercultural" introducirá el concepto de comunicación intercultural definiéndolo en la primera sección de esta unidad. Se centrará en algunos desafíos verbales, no verbales y de valores presentes cuando se interactúa con personas de otras culturas.

En la segunda sección, "Habilidad de comunicación transnacional", se examinan las habilidades útiles, aparte de hablar idiomas extranjeros, para una comunicación transnacional eficaz. Se muestra la importancia fundamental de la conciencia intercultural que permite adaptarse y reaccionar a las necesidades específicas de la situación de la comunicación intercultural.

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

#### Comunicación intercultural

#### ¿Qué es la comunicación intercultural?

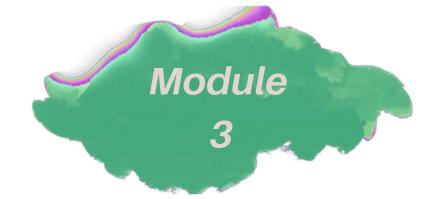
**Párate un momento a pensar:** si tu compañero voluntario de origen anglosajón te dijera durante una conversación sobre un nuevo proyecto "no estoy muy seguro, pero preferiría sugerir esto", ¿cómo entenderías esta frase?

¿Pensarías que a) tu compañero tiene dudas sobre lo que está diciendo o b) lo entenderías como un rechazo a lo dijiste anteriormente?

Dependiendo de tu propia cultura y de las estrategias comunicativas a las que estés personalmente acostumbrado, puede que sepas que la única forma de interpretar la frase es b).

La situación anterior es un ejemplo de comunicación intercultural. Como con definición de cultura, también hay varias definiciones para el término comunicación intercultural dependiendo de la línea de investigación y el enfoque de los investigadores. En un sentido muy amplio, el término comunicación intercultural se refiere a "todo tipo de comunicación entre individuos de diferentes culturas" (Thomas, 2005, p. 113).







Cuando se piensa en la comunicación intercultural, se subestiman a menudo los desafíos que presenta, especialmente cuando ambos compañeros comparten un idioma común, que puede que no sea la lengua materna de al menos uno de ellos. El hecho de poder hablar el mismo idioma puede ser útil, pero en algunos casos también puede ser engañoso. Si bien es cierto que la comunicación intercultural es comparable a la comunicación entre un grupo culturalmente homogéneo cuando se trata de tener en cuenta ciertos elementos universales de comunicación como el entorno, el registro, la elección de los medios de comunicación verbal/no verbal, la relación entre los hablantes, etc., hay un elemento, sin embargo, que marca la diferencia entre la comunicación inter e intracultural: la cultura con sus características específicas del país que influyen en la comunicación.



https://pixabay.com/de/vectors/social-media-verbindungen-vernetzung-3846597/

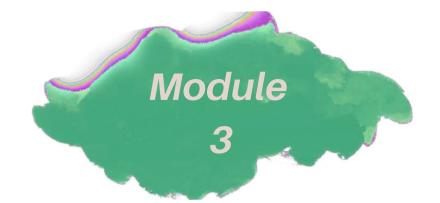
## ¿Cuáles son los retos de la comunicación intercultural?

Párate un momento a pensar: un domingo, durante un paseo por la ciudad, te encuentras con un amigo que conoces por tu servicio de voluntariado. Ella es de algún país en el mediterráneo, tal vez Italia. No os conocéis muy bien, pero cuando os veis, ambos disfrutáis hablando. Tu amiga te saluda calurosamente y te ofrece - lo que tu interpretas como - una abundancia de cumplidos sobre tu apariencia.

¿Cómo entenderías los cumplidos? A) como una forma agradable de iniciar una conversación, aunque sabes que pueden ser un poco exagerados o B) crees que son embarazosos y nada sinceros. Dependiendo de tu origen cultural puedes decidirte por a) o b).

Los desafíos en la comunicación intercultural pueden manifestarse en tres niveles diferentes: a) en el nivel verbal, b) no verbal y c) en el nivel de valores. Sólo podemos dar una introducción de este interesante pero complejo campo a continuación.







#### a) El nivel verbal:

La forma en que las personas se saludan, entablan una conversación, los temas de los que les gusta hablar e incluso la forma en que estructuran su estrategia de habla para ciertos temas están influidos por la cultura. Es probable que ya hayas oído hablar **de rituales de saludo** complejos (con preguntas y respuestas fijas sobre la familia, los miembros de la familia y su bienestar) en los países africanos (Lüsebrink, 2016, 57). Ignorarlas implicaría una falta de cortesía y podría llevar al final de la conversación.

También para **comenzar una conversación** las culturas tienen diferentes métodos. A algunas culturas les gusta empezar con un cumplido: "Qué camisa tan única llevas hoy. Ese color está hecho para ti" (culturas del Mediterráneo como Italia, ver también el ejemplo anterior), sabiendo que el cumplido es sólo el comienzo de un intercambio verbal informal.

También preguntas simples como "¿How are you today?" de las culturas anglosajona y angloamericana y el "ça va?" francés (Lüsebrink, 2016, 61) están vinculadas a la cultura. No se espera recibir una respuesta sincera y esto crearía una situación incómoda.

Tal vez hayas experimentado lo diferente que pueden ser **los turnos y el silencio** en una conversación, dependiendo de la influencia cultural de los participantes de la conversación. Los hablantes de las culturas germánicas preferirán una secuencia ordenada de turnos, mientras que otras culturas como las del Mediterráneo probablemente empiecen su turno antes, lo que puede parecer maleducado a los compañeros de otras culturas. Más de treinta segundos de silencio parecen inaceptables en las culturas alemana, mediterránea y angloamericana y se pueden interpretar como una falta de interés, mientras que esto no ocurre en las culturas finlandesa y china (Lüsebrink, 2016, p. 57).

Dependiendo del origen cultural, algunos **temas** son más adecuados que otros en la conversación. En las culturas germánicas hablar de asuntos familiares y financieros privados como la falta de hijos y los salarios parece menos apropiado que en otras culturas (véase también Lüsebrink, 2016, p. 59).

## b) El nivel no verbal:

Párate un momento a pensar: ¿Alguna vez has pensado por qué las mesas de conferencias son tan grandes? ¿Has notado las diferencias de su tamaño entre las culturas?









https://pixabay.com/de/photos/treffen-moderne-zimmer-konferenz-1177454/

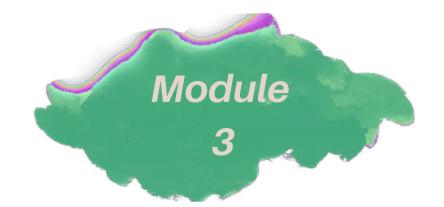
El lenguaje corporal (los gestos, la mímica, el movimiento de los ojos) y la distancia física del cuerpo que se mantiene durante una conversación en relación con los demás (proximidad) es un universal en todos los humanos. Todos los seres humanos, independientemente de su origen cultural, son capaces de reconocer emociones y estados de ánimo como la agresividad, la comodidad, la familiaridad, etc. Esta es una facultad universal.

Sin embargo, la forma en que estos elementos se muestran varía de una cultura a otra. Por ejemplo, los gestos pueden ser engañosos y pueden causar vergüenza, confusión o enfado. Piense en el gesto que simboliza la breve declaración americana "Ok!, en Francia el mismo gesto significa "esto no es nada" (véase Pease, 2013, p. 108).



https://pixabay.com/de/photos/okay-a-ok-frau-ja-positiv-symbol-2385794/







Dependiendo del origen cultural, **gesticular** durante una conversación también puede que no se entienda. La gesticulación frecuente puede considerarse una señal de atención e interés en algunas culturas (mediterráneas), mientras que la misma frecuencia puede entenderse como una participación emocional intensa y una manifestación de comportamiento agresivo en otras culturas (germánica).

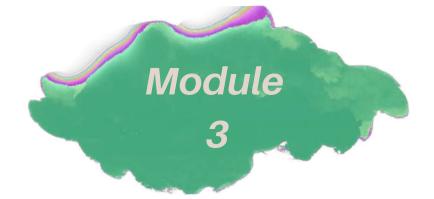
El significado de las **expresiones faciales** como la sonrisa puede ser muy diferente en las distintas culturas. En la mayoría de las culturas europeas se puede tomar como una expresión de felicidad o tranquilidad, sin embargo, algunas culturas asiáticas muestran esta reacción en situaciones de vergüenza o incertidumbre. En las culturas europeas, establecer el contacto visual es una manera de crear confianza y abrirse en una relación; en otras culturas, como la asiática y la musulmana, puede verse como algo descortés y agresivo. En el pensamiento musulmán, establecer contacto visual con una mujer puede comprometer su honor y su integridad.

La cantidad de **espacio** que un cuerpo ocupa durante una conversación está influenciada por la cultura y puede tener un significado simbólico. Se sabe, por ejemplo, que en algunas culturas árabes, asiáticas, del sur de Europa o latinoamericanas la distancia aceptable entre los cuerpos en los encuentros formales es menor que en las norteamericanas o del norte de Europa. También la posición de los cuerpos es diferente: en los países árabes, por ejemplo, las personas se colocan más cerca unas de otras que en los Estados Unidos o en los países europeos. (Ver Lüsebrink, 2016, p. 62).

#### a) El nivel de los valores

Las culturas tienen diferentes valores y actitudes que determinan lo que los miembros de una cierta cultura creen que es importante y cómo interactúan con otras personas [La dimensión de la cultura ver unidad 1 ENLACE]. Estos valores y actitudes se muestran también en la comunicación. Cuando los hablantes difieren fuertemente en sus actitudes, sus creencias, sus valores, estas diferencias pueden conducir a malentendidos y problemas críticos en situaciones interculturales (Barmeyer, 2012, p. 84).







#### Habilidades de comunicación transnacional

# ¿Por qué otras habilidades aparte de hablar otra lengua son importantes?

Al comunicarse con miembros de otras culturas, a menudo es bueno tener un idioma común. Pero incluso entonces existe el riesgo de transmitir sólo una parte del mensaje. La razón es que hay ciertas capas en el lenguaje que son específicas de la cultura.

**Párate un momento a pensar**: ¿Crees que el concepto de "amistad" o "familia" es exactamente igual en todas las culturas?

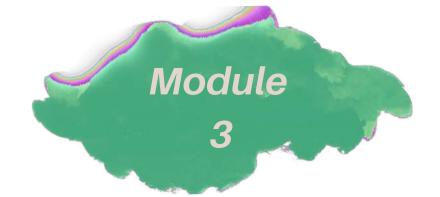
Los conceptos difieren dependiendo de la cultura (para las diferencias entre el norte y el sur de Europa ver (Lüsebrink, 2016, p. 53) y entre los países europeos y los árabes (Ghadban, 2020). Por ello, la competencia lingüística no es la única herramienta para evitar los desafíos de la comunicación intercultural (Barmeyer, 2012, pág. 85).

A veces es aún más eficaz desarrollar otras aptitudes para una comunicación transnacional eficaz que ayuden a adaptarse y a reaccionar a las necesidades específicas de la situación de la comunicación intercultural. No es posible examinar todos los recursos que pueden ser útiles en esas situaciones. A continuación se presentarán algunas habilidades útiles para ti como voluntario que trabaja en un proyecto internacional o que desea comenzar a trabajar en el ámbito internacional. Esas habilidades se centran en el aumento de la conciencia cultural y en las estrategias de comunicación.

## Mejorar la conciencia cultural para la comunicación transnacional

Cuando, como voluntario, te encuentras con otros voluntarios que trabajan en un contexto internacional, probablemente observarás, interpretarás y juzgarás lo que ves y experimentas en base a tus valores culturales. Esta perspectiva es absolutamente legítima porque te permite actuar y reaccionar intuitiva y naturalmente a las circunstancias que ocurren por esa situación específica. No tener este sistema de valores interiorizado y compartido por todos los miembros de tu cultura sería como conducir sin GPS. Sin embargo, tener este sistema de orientación cultural conlleva el peligro de tomarlo como algo universalmente aceptado. Los encuentros interculturales pueden ser juzgados en base al **conjunto de valores del propio origen cultural**.







# ¿Por qué puede ser esto un riesgo para una comunicación intercultural exitosa?

He aquí algunas razones:

- No darse cuenta de las diferencias culturales puede llevar a una mala interpretación de las situaciones de comunicación intercultural.
- No aceptar las diferencias culturales puede llevar a reforzar los estereotipos y prejuicios.
- **Subestimar** las diferencias culturales lleva a suponer que hay similitudes. Las suposiciones de similitud pueden implicar que los valores culturales y la visión del mundo propios permanezcan sin cuestionar, lo que puede llevar a respetar menos la otra cultura.

Estas razones son las tres primeras etapas "etnocéntricas" en la visión de Milton J. Bennett del proceso de aprendizaje hacia una conciencia intercultural mayor (modelo DMIS de Bennett, 2017 y <a href="https://www.idrinstitute.org/dmis/">https://www.idrinstitute.org/dmis/</a>). Superar estas etapas etnocéntricas ayuda a mejorar las aptitudes de comunicación transnacional.

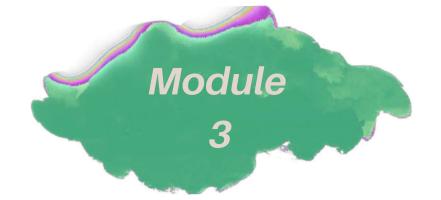
Trata de averiguar por qué reflexionando sobre la siguiente situación de comunicación intercultural.

Párate un momento a pensar: imagina que vienes de una cultura en la que es bastante normal expresar sin titubeos tu propia opinión o dar y recibir críticas directas. Has estado trabajando en un nuevo proyecto internacional durante unos días con un nuevo compañero de un país asiático y un día tienes que darle algunas instrucciones. Después de comprobar con tu compañero si lo que has dicho está claro, tu colega asiente con la cabeza y dice que sí. Esperas que la tarea no lleve más de unas pocas horas. Pero al final del día tu compañero todavía no te ha dado su parte del trabajo. Preguntas y te das cuenta de que apenas ha empezado. Estás bastante furioso porque confiaste en su aportación para las siguientes etapas del proyecto.

## ¿Qué fue lo que falló?

La base del malentendido es el hecho de que ambas partes involucradas en la situación asumieron tener el mismo sistema de comunicación verbal y no verbal. Sin embargo, el asentimiento de la cabeza y el "sí" verbal significaba para una parte implicada "he entendido", para la otra "he oído", lo que no implica necesariamente la comprensión intelectual del mensaje.



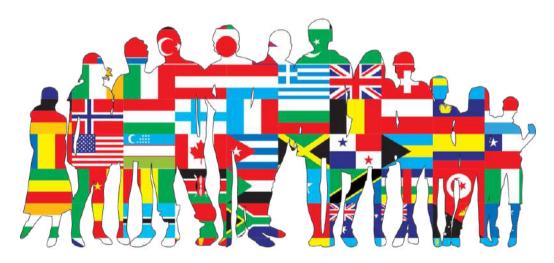




¿Qué se puede hacer para evitar la ruptura de la comunicación?

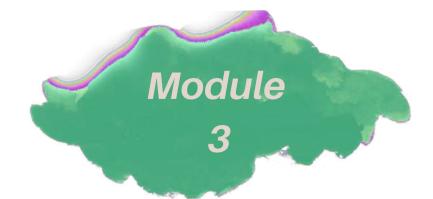
Un primer paso podría ser aceptar que la comunicación fue fallida porque hay diferencias culturales que conducen a diferentes comprensiones en lugar de culpar al otro por haber cometido un error. Como segundo paso, ambos podríais intentar cambiar vuestros estilos de comunicación influenciados por vuestras culturas, por ejemplo, tratando de leer más entre líneas por un lado y tratando de pedir más ayuda (tal vez dirigiéndose a otros compañeros) por otro lado. Las partes implicadas también podrían tratar de hablar de la situación en un entorno más informal, por ejemplo durante un descanso para tomar café. Esto ayudará especialmente a la persona de una cultura de bajo contexto a expresar una opinión.

Después de más práctica y un tiempo, tal vez ambas partes del ejemplo anterior puedan pasar de un estilo de comunicación a otro y adaptar e integrar diferentes estrategias de comunicación según lo exijan las distintas situaciones interculturales. Esto es lo que en el modelo de Milton J. Bennett sería la etapa más alta de la conciencia intercultural. (Véase el modelo https://www.idrinstitute.org/dmis/; Barmeyer, 2012, pág. 43)



https://pixabay.com/de/vectors/kunst-grenzen-junge-kinder-2026066/







# Consejos para aumentar la conciencia intercultural en la comunicación transnacional

- Estar dispuesto a tener nuevas experiencias interculturales.
- Espera sorprenderte por los nuevos encuentros.
- Reflexiona sobre tus propios valores culturales.
- Sé consciente de tu propia actitud personal hacia tu valores culturales.
- Detectar el comportamiento y las estrategias de comunicación vinculados a la cultura en uno mismo y en los demás.
- Cuestiona tu comportamiento y tus estrategias de comunicación.
- Reflexiona sobre tu propia forma de pensar y sobre tus opiniones.
- Intenta comprender las raíces culturales de la percepción del tiempo, la exhibición del estatus, los lazos familiares, la amistad.
- En situaciones de comunicación intercultural, trata de ver la perspectiva de tu colega.
- Interésate por las normas y valores culturales de tu colega de otra cultura.
- Escucha atentamente y dale espacio a lo que tu compañero tiene que decir, incluso si esto significa dar un paso atrás.

Estos consejos pueden parecerte difíciles de comprender, la buena noticia es que la conciencia intercultural es un proceso de aprendizaje que se puede entrenar.

# Escoger estrategias de comunicación adecuadas

Párate un momento a pensar: ¿Aprecias los comentarios directos y no los tomas como críticas? Entonces perteneces a las llamadas "culturas de bajo contexto" que prefieren un estilo de comunicación directo. ¿Tiendes a utilizar construcciones elaboradas cuando le pides algo a tu compañero? Entonces puede que seas de una cultura que aprecia las estrategias de cortesía para no quedar mal.

Para comunicarse con éxito entre culturas es útil recordar que hay diferencias culturales en la aplicación de las estrategias de comunicación. Esto puede manifestarse, por ejemplo, en la forma en que las culturas expresan los comentarios y el desacuerdo, pero también en la forma en que negocian o hacen una presentación (Lüsebrink, 2016, pág. 59), o incluso en las diferentes estrategias de cortesía verbal.

A continuación se describen algunas aptitudes de comunicación que pueden ser útiles para la comunicación intercultural.







Adapta tu estilo de comunicación:

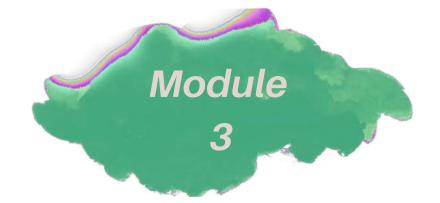
En la comunicación transnacional, los malentendidos en la comunicación intercultural pueden surgir (independientemente de competencia lingüística) porque las partes tienen diferentes estilos de comunicación. El grado de apertura con el que le dices a tu interlocutor que no está de acuerdo con él o ella es una cuestión de cultura. Algunas culturas permiten a sus miembros verbalizar muy abiertamente su desacuerdo y los miembros de esas culturas se sienten cómodos e incluso aprecian recibir una respuesta útil cuando han cometido un error. ¿Por qué es así? Las culturas difieren en el grado en que sus miembros abordan temas específicos de una manera más o menos directa. Las llamadas "culturas de contexto bajo " prefieren un estilo de comunicación directa. Los miembros de estas culturas se basan en el significado literal de la palabra. Las "culturas de contexto alto " prefieren un estilo de comunicación indirecta. En estas culturas es importante leer entre líneas y observar el comportamiento no verbal para captar todo el significado del mensaje.

He aquí algunas características de estos estilos de comunicación:

Culturas de contexto alto (por Edward T. Hall)	Culturas de contexto bajo (por Edward T. Hall)
Mensajes encubiertos e implícitos: muchos elementos contextuales ayudan a la gente a entender el mensaje	Mensajes explícitos: poca información se infiere del contexto
Mucha comunicación no verbal	Menos importancia a la comunicación no verbal, más atención a la comunicación verbal
Las relaciones son más importantes que las tareas	La tarea es más importante que las relaciones

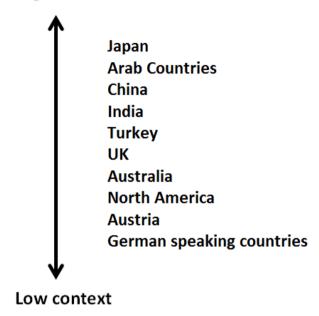
Aquí hay una escala que muestra la relación de culturas entre los polos "contexto alto" y "contexto bajo", un concepto desarrollado por Edward T. Hall. La clasificación no es absoluta, ya que dependiendo de ciertos campos temáticos la misma cultura puede tener un método más o menos directo.







# **High context**



# Consejos para lidiar con situaciones difíciles en la comunicación transnacional

En la comunicación transnacional e intercultural es útil intentar adaptar el estilo de comunicación propio al de los compañeros de comunicación.

Especialmente cuando te encuentras en una situación en la que haces sugerencias, comunicas decisiones, das instrucciones o haces comentarios, escoge cuidadosamente tus frases y palabras. Intenta adaptarte a las estrategias de cortesía de tus colegas. Como miembro de una cultura de bajo contexto puede que estén acostumbrados a menos "frases vacías" que tengan el objetivo de involucrar a tu colega en un tema de conversación.

# **Escucha activamente:**

En la comunicación transnacional, pueden surgir malentendidos en la comunicación intercultural (independientemente de las competencias lingüísticas) porque las partes simplemente asumen que han entendido lo que se ha dicho.

¿Por qué no comprueban de nuevo que te entienden?



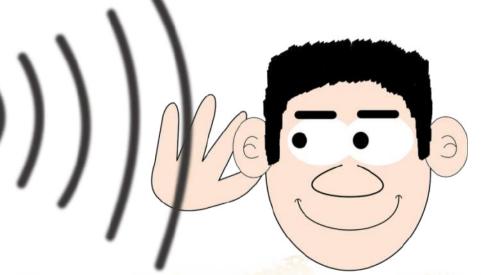




He aquí algunas razones:

- Tratar de entender realmente el significado de las palabras de tu compañero puede ser un trabajo duro. Hacer suposiciones sobre el significado es menos agotador porque se pueden utilizar esquemas familiares de interpretación.
- Tratar de entender realmente el significado de las palabras de tu compañero puede llevar mucho tiempo. Hacer suposiciones sobre el significado es más rápido.
- Tratar de entender realmente el significado de las palabras de tu compañero puede implicar que tengas que modificar tus opiniones. Eso puede tener efectos negativos.
- Tratar de entender realmente el significado de las palabras de tu compañero puede implicar que no puedas decir tu frase favorita porque no encajaría con el contexto. Esto podría significar que puede que tengas que dar un paso atrás y pensar de nuevo.

Sin embargo, también puede haber razones culturales que lleven a asumir un significado específico. Dependiendo del contexto cultural, tener que admitir que no has entendido una frase puede significar la pérdida de prestigio tanto para el receptor del mensaje como para el remitente. El destinatario se siente avergonzado de sí mismo y del compañero, porque causa el inconveniente de hacer que la otra persona repita el mensaje. El remitente puede quedar mal porque no fue capaz de ser lo suficientemente claro, haciendo que el otro pregunte. Desde luego este comportamiento puede observarse mejor en las culturas asiáticas, como la china. Pero también en algunas culturas europeas, en situaciones de comunicación en las que los hablantes tienen un estatus diferente en términos de jerarquía, se pueden observar tendencias similares.



https://pixabay.com/de/vectors/ton-h%C3%B6ren-mann-ohr-anh%C3%B6rung-musik-159915/







# Consejos para escuchar de manera activa en la comunicación transnacional

- Escucha con atención sin interrumpir al otro hablante.
- Obsérvate a ti mismo. ¿Sientes la necesidad de decir algo mientras la otra persona sigue hablando? Espera hasta que el otro hablante haya terminado.
- Intenta reformular con tus propias palabras lo que has entendido. Si te preocupa que el otro quede mal, reformular puede ser una forma de llegar a un punto medio.
- Intenta adoptar la perspectiva de la situación que tiene la otra persona. Esto ayuda a entender su punto de vista.
- Incluso si tu origen cultural no te lo permite, intenta hacer preguntas para comprender lo que dice a nivel de contenido y a nivel emocional.

# Presta atención a los agentes ocultos

En la comunicación transnacional e intercultural pueden surgir malentendidos (independientemente de las competencias lingüísticas) porque los hablantes no están acostumbrados a leer mensajes ocultos. Éstos pueden transmitirse a través de elementos no verbales como los gestos, la mímica y la entonación (para la parte verbal véase la sección anterior sobre culturas de contexto alto y bajo) u otros símbolos significativos (véase también "Desafíos en la comunicación intercultural" [VÍNCULO a la sección anterior])

# ¿Por qué es difícil darse cuenta de los agentes ocultos?

Aquí hay algunas razones:

- Algunas culturas pueden estar más acostumbradas que otras al uso de agentes ocultos. Por consiguiente, identificarlos es más fácil para ellos que para otros.
- Incluso si las culturas están acostumbradas a agentes ocultos, esos agentes pueden tener significados diferentes (sonrisas en las culturas europeas y asiáticas).
- A veces puede ser una cuestión de actitud personal. Siempre existe el riesgo de subestimar o sobreestimar el significado en la comunicación y de interpretar más o menos el significado en la comunicación.







# Consejos para gestionar situaciones difíciles en la comunicación transcultural

- Ten en cuenta que el volumen de la voz y la velocidad del habla pueden ser determinados por la cultura y, por lo tanto, pueden dar lugar a malentendidos en la comunicación transcultural. Para evitar esto, observa a tus compañeros de comunicación y adáptate a su volumen y hábitos de habla.
- Ten en cuenta que los gestos y la gesticulación también se utilizan de forma diferente en diferentes culturas. Los gestos pueden tener un significado específico en una cultura que puede ser diferente en otra. Además, gesticular puede llevar a malentendidos interculturales. Algunas culturas que no están acostumbradas a hacer gestos pueden malinterpretarlos como una forma de exhibición emocional a la que no están acostumbrados.
- Observa si reconoces modos de interacción recurrentes, verbales o no verbales, como frases y
  expresiones de cortesía, atributos verbales (títulos) o materiales (medallas) o cualquier otro tipo de
  símbolos.

Al igual que el aprendizaje de un nuevo idioma, la comunicación intercultural transnacional es un proceso de aprendizaje durante el cual notarás tu propio progreso al practicar constantemente ser consciente de tus propios hábitos de comunicación. Esta voluntad de mejorar tu propio potencial hará más fácil que te abras a nuevos encuentros interculturales complicados e interesantes. Trata de tener en cuenta que querer entender al otro hablante es una actitud que puedes adquirir.

#### **RECURSOS EXTERNOS**

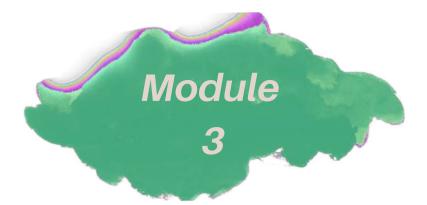
Barmeyer, C. (2012). *Taschenlexikon Interkulturalität*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Basic notions on Intercultural Communication

Bennett, M. (2017). Development model of intercultural sensitivity. In: Y. Kim, ed., *International encyclopedia of intercultural communication*. Wiley: Wiley Online Library. https://www.researchgate.net/publication/318430742\_Developmental\_Model\_of\_Intercultural\_Sensitivity/citation/download [Accessed 1.5.2020]

Model showing the steps towards more intercultural awareness and sensitivity

Ghadban, R. (2020). *Arabische Clans: die unterschätzte Gefahr.* Berlin: Ullstein. Family structures in Arab culture







Hall, E. (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, N.Y.: Doubleday Discussion of cultural dimensions

Lüsebrink, H.-J. (2016). *Interkulturelle Kommunikation*. *Interaktion, Fremdwahrnehmung, Kulturtransfer*. Stuttgart: J.B. Metzler.

Basic notions on Intercultural Communication

Pease, A. and Pease, B. (2013). Die kalte Schulter und der warme Händedruck: ganz natürliche Erklärungen für die geheime Sprache unserer Körper. Berlin: Ullstein.

Thomas, A. (2005). Interkulturelle Wahrnehmung, Kommunikation und Kooperation. In: A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl, S., ed., *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Bd. 1., 2. Aufl., Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Contributions to intercultural communication and cooperation.

https://www.idrinstitute.org/dmis/ [Accessed 26.6.2020]

Model towards more cultural awareness and sensitivity

http://www.payer.de/kommkulturen/kultur043.htm [Accessed 10.7.2020]

Non-verbal communication - Proxemic - Intercultural Communication







# Unidad de aprendizaje 3

## **CATEGORÍA**

Comunicación intercultural en el trabajo transnacional.

#### **DESCRIPCIÓN CORTA**

La unidad "Gestión de conflictos interculturales" presentará algunos desafíos de la comunicación intercultural. En la unidad se enumerarán cuáles pueden ser las razones de la falta de comunicación y se ejemplificarán los diferentes enfoques que las culturas tienen para lidiar con el conflicto. En la última sección se darán consejos sobre cómo se pueden prevenir los conflictos.

## **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

#### Gestión del conflicto intercultural

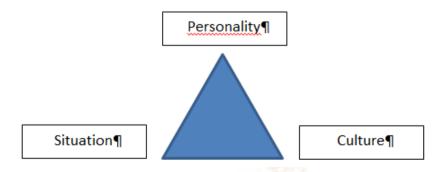
## Introducción

Párate un momento a pensar: ¿qué piensas? ¿los malentendidos entre personas de culturas diferentes se deben siempre a la cultura?

Cada persona tiene su propio conjunto de valores, normas, creencias y actitudes que se deben a su origen cultural. Estos elementos son parte de nuestro sistema de orientación y nos ayudan a entender el mundo en el que vivimos. Guían nuestra percepción del mundo que nos rodea. Así que, dependiendo de nuestra cultura, interpretaremos el comportamiento visible de otras personas de una manera específica. Es como tener nuestras propias gafas culturales a través de las cuales lo que vemos es más o menos extraño, o más o menos aceptable para nosotros.

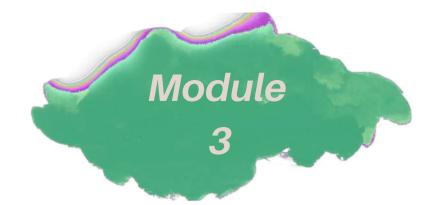
Sin embargo, la forma en que actuamos y reaccionamos no siempre se deduce sólo de nuestro origen cultural. Nuestras acciones siempre están influenciadas por aspectos:

- individuales
- situationales
- · culturales.



(para ver el triángulo de atribución: Fachstelle für Internationale Jugendarbeit der Bundesrepublik Deutschland e.V., n.d.)







Cuando tratamos de entender por qué ocurrió un malentendido con alguien de otro país, debemos considerar tres aspectos diferentes preguntándonos:

- ¿Puedo atribuir la razón del malentendido a la cultura diferente de la otra persona?
- ¿Estuvo el malentendido influenciado por la situación (estrés, ansiedad, etc.)?
- ¿El malentendido se debió más bien a la personalidad de la otra persona?

Hacer las preguntas ayuda a señalar y centrarse en un aspecto, lo que facilita la comprensión de su papel en toda la situación (<a href="https://www.austausch-macht-schule.org/materialien/ikus">https://www.austausch-macht-schule.org/materialien/ikus</a>).

Párate un momento a pensar: imagina que tienes tu reunión semanal para un proyecto. Todos estáis trabajando en la solicitud de un proyecto internacional. Como de costumbre, la reunión comienza y todos estáis charlando de muchas cosas, tal vez sobre algunas tareas que se han hecho últimamente para la aplicación. De repente, el miembro de vuestro equipo de un país de habla alemana, que entró a la sala hace poco y que parece estar bastante molesto, se agita bastante y grita: "Deberíamos empezar a hablar de la solicitud. ¡Estas reuniones son siempre una pérdida de tiempo!"

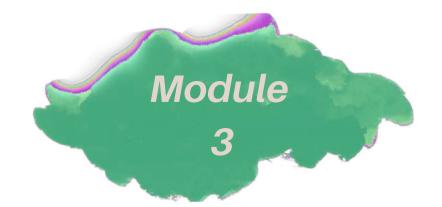
¿A qué aspecto atribuyes el comportamiento del miembro del equipo: cultural, individual o situacional?

Tal vez podrías pensar que el comportamiento se debe a la cultura del miembro del equipo. En los países de habla alemana, las reuniones están para hablar de los temas relacionados con el orden del día de la reunión. El tiempo es precioso y "perder" el tiempo charlando al principio puede causar insatisfacción. En este caso, sin embargo, el disgusto del miembro del equipo al entrar en la sala también podría inducir a otra interpretación. El arrebato también podría atribuirse a una situación estresante a nivel personal.

# Obstáculos en la comunicación intercultural

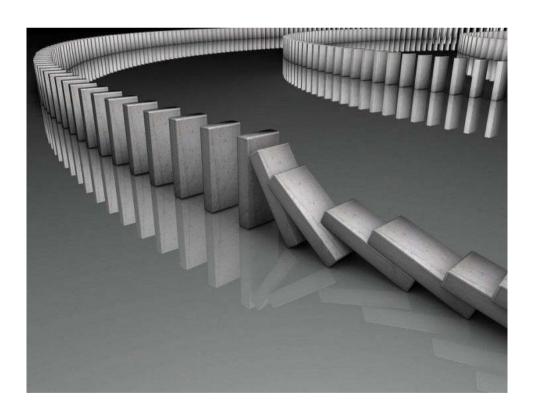
Cuando la cultura es la base del conflicto, entonces es el comportamiento cultural de al menos una de las partes lo que hace que la otra se sienta incómoda, irritada e incluso herida, lo que causa reacciones emocionales (Barmeyer, 2012, 34).





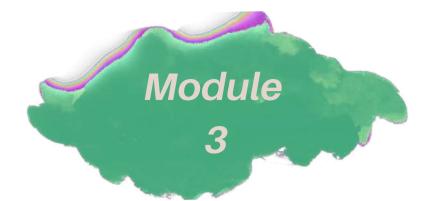


El conflicto intercultural "se define [...] como la incompatibilidad percibida y/o real de valores, expectativas, procesos o resultados entre dos o más partes de dos o más culturas diferentes sobre cuestiones sustanciales y/o relacionales" (Ting-Toomey, 1994, 360). No todas las situaciones de malentendidos en la comunicación intercultural conducen necesariamente a un conflicto. Sin embargo, si los malentendidos se quedan sin aclarar pueden evolucionar hacia un conflicto interpersonal a largo plazo (Ting-Toomey, 1994, 360). Según Barmeyer (2012, 34), a diferencia de los conflictos intraculturales, los conflictos interculturales se caracterizan a menudo (al menos en un principio) por la voluntad y la disposición de las partes involucradas a comunicarse. Esto significa que las partes involucradas no evitan la comunicación. Todo lo contrario, las partes implicadas se comunican a menudo, pero esto sucede "intuitivamente", según los hábitos comunicativos de cada uno y sin tener en cuenta los elementos que pueden conducir a un conflicto en una situación de comunicación intercultural.



https://pixabay.com/de/illustrations/domino-spiel-fallen-kommunikation-163523/







¿Cuáles son los elementos que pueden conducir a una situación de conflicto?

LaRay M. Barna (1991, págs. 345 y sig.) identificó seis obstáculos que pueden conducir a malentendidos interculturales:

- Asumir similitudes: el hecho de que los humanos tengan necesidades biológicas y sociales en común no significa que todos compartamos el mismo conjunto de valores y actitudes.
- Diferencias de lenguaje: no hablar el "mismo" idioma también puede crear un estilo de comunicación diferente, en la elección de palabras o atribución de significado a las palabras. Estas barreras lingüísticas pueden existir incluso cuando las partes comparten un idioma común.
- Malentendidos no verbales: los gestos y otros movimientos corporales pueden ser tan significativos como el lenguaje verbal. No ser capaz de leerlos puede crear una barrera de comunicación.
- Prejuicios y estereotipos: los estereotipos reducen la complejidad de nuestro mundo y nos ayudan a orientarnos, pero también pueden conducir a una visión sesgada del mundo que nos rodea.
- Tendencia a evaluar: está en la naturaleza humana aprobar y desaprobar opiniones, valores, comportamientos o juzgar sobre la justificación de algo.
- Mucha ansiedad: el estrés a menudo conduce a mecanismos de defensa que dificultan la interpretación correcta de una situación determinada.

Especialmente si una de las partes involucradas no cumple con las expectativas que existen debido a los valores culturales, creencias, normas y hábitos comunicativos de la otra parte, un conflicto puede surgir con facilidad [ver ENLACE de Unidad 1 Modelo Iceberg]. La raíz de un conflicto puede explicarse a menudo con las manifestaciones de las dimensiones culturales [ver Dimensiones Unidad 1 ENLACE].

## Estrategias de conflicto

Párate un momento a pensar: imagina que trabajas en un proyecto junto con otros miembros de tu organización de voluntariado. Aunque todos estáis de acuerdo en que buscar nuevos contactos internacionales es importante para tu organización, estáis muy en desacuerdo sobre la estrategia de cómo dirigirse a las nuevas organizaciones internacionales. ¿Crees que tener un conflicto puede ser una forma de encontrar una solución adecuada? ¿O un conflicto sólo pone en peligro la armonía social de tu grupo de compañeros?







La forma en que las culturas abordan una situación de conflicto depende en gran medida de cómo se perciben y valoran los conflictos en esa cultura. Hay culturas más individualistas (como las germánicas) que fomentan una actitud "positiva" hacia el conflicto. Eso significa que en la percepción de esas culturas un conflicto puede ser beneficioso para el desarrollo de la situación si se aborda adecuadamente. Estas culturas pueden considerar que los malentendidos sobre creencias, temas, objetivos, asuntos de cosas, etc. son las razones de un conflicto. Otras culturas, como las asiáticas, que son colectivistas, experimentan el conflicto como una interferencia en las relaciones establecidas que amenaza la coexistencia social en armonía. Estas culturas consideran que la causa de un conflicto radica más bien en una atmósfera y una relación de grupo malas (Kammhuber, 2005, pág. 298 y sig.; Ting-Toomey, 1994, pág. 364)

La forma en que se gestiona un conflicto también tiene mucho que ver con el entendimiento del "yo" que se construye y percibe de manera diferente según el origen cultural de cada uno. En algunas culturas más individualistas, las personas se ven a sí mismos como agentes, como los que deciden sobre una situación y sobre sus propias acciones. En estas culturas, el yo es autónomo (Ting-Toomey, 1994, pág. 361) - el individuo ("yo") está por encima del grupo ("nosotros"). En culturas más colectivistas los individuos se definen a sí mismos por las relaciones de grupo. Construyen su identidad alrededor de un "yo conectado" (Ting-Toomey, 1994, p. 361). Esto significa que consideran que están interrelacionados y se centran en las necesidades comunes. En estas culturas el grupo ("nosotros") está por encima del individuo ("yo").

Basándose en estas condiciones, las culturas individualistas suelen seguir más bien estrategias de "ofensa y defensa verbal, para justificar la posición de uno, para aclarar la opinión propia, para crear la credibilidad propia, para expresar las emociones propias y para plantear objeciones si uno no está de acuerdo con la propuesta de otro" (Ting-Toomey, 1994, p. 367). Esas culturas se orientas hacia a las soluciones. Las culturas colectivistas, en cambio, se basan más en mensajes verbales indirectos (por ejemplo, metáforas, cambiar de tema), en señales no verbales y en el silencio para mostrar, por

ejemplo, vacilación o incertidumbre.



https://pixabay.com/de/vectors/frage-fragen-mann-kopf-erfolg-2519654/







#### Prevención de conflicto

Párate un momento a pensar: imagina una situación en la que trabajas con tu equipo en la solicitud para un proyecto internacional. Tu equipo está formado por gente de Austria, Italia, España y Grecia. La presentación es dentro de un mes; sin embargo, ves el riesgo de que la fecha límite no se cumpla. ¿Qué puedes hacer?

Para identificar los conflictos en general, y los conflictos interculturales en particular, el reto es reconocer con antelación las condiciones y situaciones en las que pueden surgir los conflictos. Como ya se ha mencionado, los conflictos suelen surgir porque no se cumplen ciertas expectativas. Sabes que, debido a sus orígenes culturales, tu equipo comprende de manera diferente la gestión del tiempo y la importancia de las relaciones personales. En esta situación será útil tener una reunión con todos los socios del proyecto. Durante esta reunión trata de crear confianza y una relación con los socios italianos, españoles y griegos. El fortalecimiento de la relación personal les ayudará a comprometerse con la asociación y te dará un sentimiento de seguridad mayor de que los socios cumplen con el plazo. Prepara un material claro para repartir. Debe contener información sobre los plazos, objetivos y la administración del proyecto. Esto les dará a tus socios alemán y austriaco suficiente seguridad sobre el calendario y el contenido del proyecto para poder concentrarse en las tareas.

Tal vez te preguntes, ¿cuáles son los signos de un conflicto intercultural latente?

Probablemente no son muy diferentes de los que se dan entre miembros de una misma cultura. Así que podría ser falta de fiabilidad, pequeños "percances", hostilidad hacia los compañeros, etc. (ver también <a href="https://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php">https://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php</a>).

Aquí hay algunos consejos sobre lo que puedes hacer personalmente para evitar el conflicto intercultural

- Observar activamente la situación
- Intenta recordar que diferentes culturas pueden interpretar la misma situación de manera muy diferente
- No juzgues el comportamiento que observas, sino trata de entenderlo.
- Escucha activamente y trata de ser culturalmente neutral
- Trata de entender los valores, creencias y actitudes de otras culturas cambiando de perspectiva
- Establece relaciones mediante la búsqueda de puntos en común
- Salvar las apariencias respeta a los demás y hazte respetar a ti mismo
- Desarrolla soluciones beneficiosas para todos

(Para esta sección véase también Ting-Toomey, 2001, que la describe de manera similar).









https://pixabay.com/de/vectors/silhouette-beziehung-konflikt-3141264/

En resumen: como en las situaciones de conflicto con miembros de tu cultura, es mejor adoptar un enfoque comunicativo cuando se trata de un conflicto intercultural. Sé abierto, aborda el asunto antes de que el tema llegue profundice y se solidifique. Acepta que cuando se trata de discutir los valores no hay un "bien" o un "mal" real, sino que en la mayoría de los casos se trata de una cuestión de perspectiva y juicio cultural que puede ser diferente del tuyo.

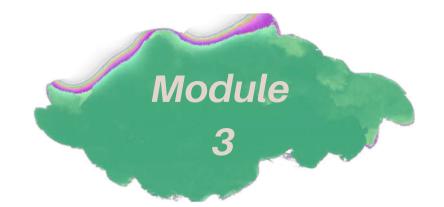
## **RECURSOS EXTERNOS**

Barmeyer, C. (2012). Taschenlexikon Interkulturalität. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Basic notions on Intercultural Communication

Barna, L. M. (1991). Stumbling blocks in Intercultural Communication. In: L.A. Samovar, and E. Porter, ed., Intercultural Communication. A Reader, 6th ed., Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, pp. 345-353.

The author lists a number of challenges in intercultural communication and explains their reasons.







Kammbuber, S. (2005). Interkulturelles Konfliktmanagement und Mediation. In: A. Thomas, E.-U. Kinast, S. Schroll-Machl, *Handbuch interkulturelle Kommunikation und Kooperation*, Vol. 1, 2nd ed., Göttingen: Vandenhoeck Ruprecht, pp. 297-306.

This article gives some information about how the involved parties assess, perceive and manage intercultural conflicts according to their cultural background.

Ting-Toomey, S. (1994). Managing Intercultural Conflicts Effectively. In: L. Samovar and R. Porter, ed., *Intercultural Communication*. *A Reader*. 7th ed., Belmont, CA: Wadsworth, pp. 360-372. This article shows the importance of the cultural dimension "Individualism – Collectivism" when it comes to finding reasons for different approaches to conflict solution.

Ting-Toomey, S. (2001). *Managing intercultural conflict effectively*. Thousand Oaks, Calif.: Sage. This book helps to understand the cultural basis of intercultural conflicts by applying theory to practical examples.

https://www.austausch-macht-schule.org/materialien/ikus

[Accessed 10.7.2020] [Link to pdf, but how????]

This pdf contains helpful topics about intercultural learning and its challenges

https://www.umsetzungsberatung.de/konflikte/konfliktpraevention.php [Accessed 10.7.2020] Interesting website on conflict prevention written from somebody coming from the business field.







# Unidad de aprendizaje 4

#### **CATEGORÍA**

Comunicación intercultural en el trabajo transnacional **DESCRIPCIÓN CORTA** 

Este módulo explica por qué es importante trabajar en la imagen de una organización incluso cuando se trata de una organización sin ánimo de lucro. Presenta las razones por las que es útil considerar los aspectos culturales cuando se trabaja en la imagen de una organización y se centra en algunos aspectos específicos relacionados con la cultura que deberías considerar en tu camino hacia la internacionalización.

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

Trabajar en la imagen intercultural de una organización

¿Por qué tú, como organización de voluntariado, deberías trabajar en la imagen de tu organización?

Una imagen positiva es importante para tener éxito. Como organización de voluntariado no necesitas "vender" un producto, pero tendrás que darte a conocer como organización y presentar tus ideas, tus valores y objetivos. Puede haber otras organizaciones de voluntariado con una misión similar de las que es importante diferenciarse para ser más visibles. Puede que quieras conseguir más miembros, quedarte con los ya existentes, recaudar más fondos, aumentar la cantidad de donaciones y tener socios más activos. Tal vez incluso busques otras organizaciones con las que trabajar. Con una imagen positiva será más fácil alcanzar estos objetivos. [Link Unidad 1] (Véase también Missoni y Alesani, 2014, pp. 365 y 368f.)

La información, los hechos y las emociones que circulan en diversos canales de medios en internet y fuera de él y que están relacionados con la imagen de una determinada organización se perciben a menudo de manera intuitiva. Las organizaciones sienten que no pueden tener control sobre la forma en que se percibe su imagen. Por ello, desean naturalmente canalizar su propia percepción pública y ponen bastante esfuerzo en estrategias para crear una percepción deseada.



https://pixabay.com/de/vectors/speicher-online-e-commerce-4156934/







¿Cuál es la "imagen" de una organización?

Párate un momento a pensar: ¿Qué se asocia con WWF, Greenpeace o UNICEF? ¿Qué tipo de emociones sientes cuando escuchas los nombres de estas asociaciones? ¿Puedes recordar su logo? ¿Asocias determinados eslóganes, símbolos o colores?

Todos los elementos que puedas tener asociados a estas organizaciones son parte de su imagen. A continuación comentaremos algunos elementos útiles para trabajar en la imagen de tu organización.

Según algunas personas la imagen de una organización es "La percepción que la gente tiene de tu negocio cuando escuchan el nombre de tu empresa. La imagen de un negocio se compone de una variedad infinita de información, eventos, historias personales, publicidad y objetivos que trabajan de manera conjunta para causar una impresión en el público." <a href="https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image">https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image</a>

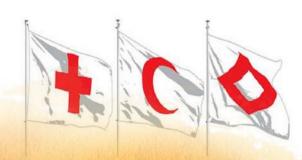
La imagen, en otras palabras, es lo que otros asocian con el nombre de una empresa. Las empresas trabajan activamente en su imagen para moldearla para tener más éxito y cumplir mejor con las expectativas del público objetivo.

En muchos casos probablemente parezca más natural pensar en una imagen de una organización cuando se refiere a una empresa y sus estrategias de marketing (Missoni, 2014, 368f.), pero también las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una "imagen". Las personas a las que se les pregunte al azar podrán responder fácilmente a la pregunta "¿qué asocias con WWF, Greenpeace o UNICEF?", dando una idea de lo que piensan de manera intuitiva de estas famosas organizaciones sin ánimo de lucro.

Una de las imágenes públicas más conocidas es la de la "Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja". Los colores rojo y blanco son los mismos para todas las organizaciones, pero los símbolos difieren según el origen cultural en el que se encuentren las organizaciones. Los colores y los símbolos juntos tienen un valor de reconocimiento alto.

National Red Cross and Red Crescent Societies

https://www.drk.de/en/the-grc/partners-of-thegrc/the-international-red-cross/







¿Por qué deberías adaptar la imagen de tu organización a las premisas culturales?

Párate un momento a pensar: imagina que te gustaría iniciar una campaña de información para su nuevo proyecto de voluntariado. A ti personalmente te gustan los colores naranja y verde. El verde porque te recuerda los colores de la naturaleza, y el naranja porque lo asocias con una energía positiva. Lo más probable es que la mayoría de los europeos occidentales tengan las mismas asociaciones con estos colores, pero entonces tu compañero te dice que, para él, que es de religión musulmana, el verde es un color religioso. ¿Querrías seguir usando este color para tu campaña?

Los colores tienen un trasfondo cultural y son uno de los elementos importantes en muchas estrategias de comunicación de las organizaciones. Al crear la imagen de tu organización, debes ser consciente de aspectos culturales como el del ejemplo.

Cuando se trata de establecer relaciones duraderas en los negocios, se dice que la confianza "es una variable clave a la hora de estructurar y desarrollar cualquier intercambio de relaciones" (Usunier y Lee, 2005, p. 495). Según Usunier y Lee (2005, pág. 481), la credibilidad es la base de la confianza en las relaciones comerciales.

Sin embargo, la confianza se puede perder. En un contexto internacional, una de las razones para ello es que las diferencias culturales conducen a la desconfianza (Usunier y Lee, 2005, pág. 495). De hecho, desde un punto de vista intercultural, la confianza tiene mucho que ver con encontrar similitudes con personas de otras culturas, piensa en esta cita "cuando las personas se parecen entre sí, tienden a gustarse" (Tony Robbins). Cuando descubrimos similitudes en puntos de vista, creencias, valores, etc., cuando parece que compartimos una cultura común, confiamos de manera natural porque no percibimos elementos diferentes. [ENLACE Unidad 3 Módulo 1]



https://pixabay.com/de/images/download/railway-1758208 1920.jpg? attachment&modal (16.7.2020)







Curiosamente, la importancia de la confianza como un valor en el mundo de los negocios crea un vínculo con tu trabajo.

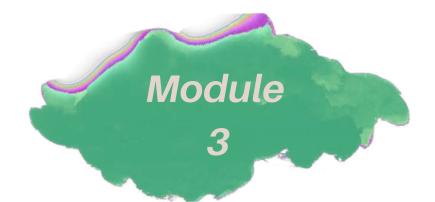
Para ti, como voluntario u organización sin ánimo de lucro que quiere internacionalizarse, es muy importante que se te perciba desde el exterior como digno de confianza y coherente en tus valores para poder alcanzar, por ejemplo, las partes interesadas, los socios, los voluntarios y los donantes. Por ello, debes tener claro qué elementos contribuyen a dar una imagen positiva de tu organización. Puede ser interesante para ti, como organización que desea establecer contactos internacionales, reflexionar sobre la forma en que podrías moldear tu imagen intercultural mejorando al mismo tiempo tu credibilidad y la fiabilidad de tu trabajo. Aunque puedas dudar en si aplicar en tu organización estrategias similares a las de las organizaciones con ánimo de lucro, porque puede que lo veas como una contradicción con sus ideales sociales y valores humanitarios, puede ser útil echar un vistazo a esos métodos.

# ¿Cómo puedes trabajar en tu imagen intercultural?

Cómo construir una imagen pública, es un tema muy complicado que no se puede tratar aquí en su totalidad. Lo que haremos aquí es dar algunos consejos y puntos de partida para una reflexión posterior.

- 1. Aumentar la confianza: "Si las acciones son inconsistentes con los valores y la misión declarados, esto resultará en una imagen negativa a largo plazo" (Missoni y Alesani, 2014, p. 370). Así que trabaja en definir tus valores y trabaja en tu misión como una organización de voluntariado. Hazte las preguntas que sugieren Missoni y Alesani (2014, p. 370):
  - "¿Cuáles son las características esenciales de la organización y su misión?
  - ¿Cuáles son sus valores, su posicionamiento social, su experiencia y sus cualidades?
  - ¿Cuáles son las representaciones internas y externas de la organización?
  - ¿Cuáles son los elementos que hacen que la organización y su experiencia sean únicas?
  - ¿Corresponde la identidad de la organización a la imagen que se percibe desde el exterior?" En relación con tu imagen intercultural pregúntate:
    - ¿Qué elementos relevantes para la imagen son especialmente importantes desde el punto de vista cultural?
    - ¿Se comunican los mensajes culturalmente necesarios con suficiente claridad para que sean percibidos también por los socios de otras culturas?
    - ¿Son nuestros mensajes una señal de respeto y apreciación de la diversidad?
    - ¿Cómo de accesible es nuestra organización para las personas con discapacidades físicas y mentales?







2. Sé transparente, sé responsable (Missoni y Alesani, 2014, págs. 228 y pág. 374): Para ver lo que esto implica consulte la International Non-Governmental Organisations Accountability Charter https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/22/INGO-Accountability-Charter\_en.pdf (20/7/2020). Allí también verás qué elementos son importantes de cumplir cuando quieras que tu organización responsea transparente y responsable.

3.Ser visible: la visibilidad es "la identidad visual de una organización" (Missoni y Alesani, 2014, p. 371). Las características de la identidad visual deben ser:

- Reconocible
- Simbólica
- Coherente
- Única
- Aplicarse sistemáticamente a todos los elementos de la identidad visual

Un logotipo, colores sociales y las fuentes son elementos que contribuyen a la creación de una identidad visible (Missoni y Alesani, 2014, p. 371).

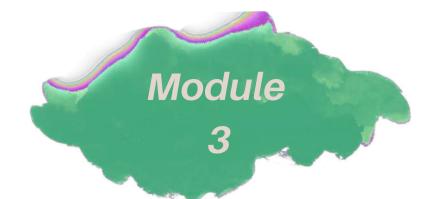
Desde un punto de vista intercultural, recuerda que los elementos que contribuyen a la identidad visible de su organización se pueden interpretar de manera diferente según la percepción específica de la cultura.

¿Qué elementos deben tratarse con cuidado desde un punto de vista intercultural?

 Colores: los colores pueden tener significados diferentes en culturas diferentes. Aquí hay algunos ejemplos (Usunier and Lee, 2013, p. 265)

Color	País/cultura	Meaning
Blanco	Las culturas occidentales	Pureza
	Las culturas asiáticas	Muerte
Rojo	La cultura africana	Luto
	La cultura china	Suerte
Violeta	Algunas culturas católicas occidentales y	Luto
	sudamericanas	
	Estados Unidos	Honor







 Sonidos y nombres: al elegir el nombre de tu organización, ten en cuenta que no todas las combinaciones de sonidos son igual de fáciles de pronunciar para los hablantes de otros países. Si tu organización ya tiene un nombre, prepárate para escuchar una pronunciación inusual.

Si buscas un nombre para tu organización que funcione a nivel internacional, aquí tienes algunos consejos (Usunier y Lee, 2013, pág. 350 y sig.; Luthe, 1994, pág. 88 y sig.):

- Intenta elegir combinaciones de sonido fáciles de articular para la mayoría de los hablantes.
- Elije palabras cortas que sean fáciles de recordar.
- Si optas por un acrónimo, asegúrate de que sea uno que funcione también para hablantes de otras culturas.
- Comprueba los dobles significados en otros idiomas.
- Considera que no todos los hablantes están acostumbrados a la misma dirección de lectura. Los hablantes acostumbrados al alfabeto latino leen de izquierda a derecha, las culturas árabes, por ejemplo, leen de derecha a izquierda. Lo mismo ocurre con la interpretación de imágenes o símbolos.
- 4. **Crea tu red**: crear una red es importante para aumentar tu visibilidad y dar a conocer tu organización de voluntariado (Missoni y Alesani, 2014, p. 373). ¿Cómo puedes hacer que tu red internacional crezca?
  - a. Busca organizaciones que trabajen internacionalmente, ya sea en tu país o en el extranjero, con intereses y valores similares.
  - b. Piensa en la mejor manera de contactar con organizaciones interesantes. Diferentes culturas prefieren formas de comunicación diferentes. Por ejemplo en algunos países mediterráneos pueden preferir la comunicación personal y verbal más que en otros lugares.
  - c. Busca eventos públicos donde puedas reunirte con las partes interesadas.
  - d. Organiza un evento donde puedas conocer a personas con intereses similares.

Para más consejos mira aquí <a href="https://www.fundsforngos.org/featured-articles/7-steps-for-ngos-to-build-a-network/">https://www.fundsforngos.org/featured-articles/7-steps-for-ngos-to-build-a-network/</a>

У

https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\_tool\_download-file-591/COMMUNICATION%20AND%20NETWORKING%20FOR%20NGOs.htm









En resumen: trabajar en la imagen intercultural es un proceso que puedes cambiar. Una vez que la imagen circula en el mundo, tu influencia sobre ella disminuye, así que ten en cuenta cómo le das forma. Los elementos discutidos anteriormente te ayudarán a encontrar tu camino hacia la internacionalización.

#### **RECURSOS EXTERNOS**

Luthe, D. (1994). Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen. Eine Arbeitshilfe. Augsburg: MaroVerlag.

Older, but still valid guide on public relations in the non-profit field.

Missoni, E. and Alesani, D. (2014). Management of International Institutions and NGOs. London and New York: Routledge.

A comprehensive overview of important aspects relevant to the management of non-profit organisations.

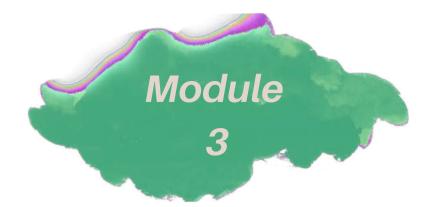
Usunier, J.-C. and Lee, J.A. (2005). Marketing across cultures. 4th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited.

A comprehensive overview over culture related topics in marketing theory.

Usunier, J.-C. and Lee, J.A. (2013). Marketing across cultures. 6th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited.

A comprehensive overview over culture related topics in marketing theory.







# https://s3.amazonaws.com/webprofile-ngos/Files/22/INGO-Accountability-Charter\_en.pdf

[Accessed 20.7.2020]

Charter developed and signed by the members of Accountable Now (<u>www.accountablenow.org</u>), a membership helping other non-profit organisations in being transparent and accountable.

# https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image

[Accessed 23.7.2020]

Online encyclopedia for business

https://www.drk.de/en/the-grc/partners-of-the-grc/the-international-red-cross/

[Accessed 23.7.2020]

Homepage of the German Red Cross Society.

# https://www.fundsforngos.org/featured-articles/7-steps-for-ngos-to-build-a-network/

[Accessed 23.7.2020]

A platform for gathering information about possible fundraising. It offers also tools how to write proposals, network etc.

# https://www.salto-youth.net/downloads/toolbox\_tool\_download-file-591/COMMUNICATION%20AND%20NETWORKING%20FOR%20NGOs.htm

[Accessed 23.7.2020]

Homepage of Salto Youth, a project by the European Union - working within the Erasmus+ Youth and the European Solidarity Corps programmes offering support, advanced learning and training opportunities for the younger generations.







# Unidad de aprendizaje 1

#### **CATEGORÍA**

CTV - Calidad en los proyectos de la Unión Europea

# **DESCRIPCIÓN CORTA**

Esta sección explicará qué es la calidad en un proyecto europeo y por qué es importante realizarlo. El lema del módulo es: **HAZ UN SALTO CUALITATIVO** 

#### **CONTENIDO DE APRENDIZAJE**

La calidad es algo que está bastante claro para todos como concepto general, pero es difícil de definir como principio y como herramienta operativa para crear proyectos buenos. En este capítulo, estudiaremos el concepto de calidad y aprenderemos cómo puede aplicarse a los proyectos europeos.



Enrico Genovesi© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano"







Antes de empezar es importante definir cómo usamos el término calidad en la vida diaria, según una definición de Google calidad es un sustantivo que indica:

- 1. El estándar de algo medido contra otras cosas de tipo similar; el grado de excelencia de algo.
- 2. Un atributo o característica distintiva de alguien o algo.

Ya a partir de esas dos definiciones, podemos subrayar dos elementos importantes de la calidad: la **medición**, el **concepto** de **excelencia**, un **atributo distintivo**.

En un proyecto, la calidad puede definirse como:

"un producto o servicio que puede funcionar satisfactoriamente y que es adecuado para el fin previsto".

Así que, a partir de esta definición, vemos que para definir la calidad necesitamos una clara comprensión de lo que queremos hacer. Necesitamos saber los objetivos que tenemos que alcanzar, los resultados que queremos producir y el público objetivo al que tenemos que afectar con nuestro proyecto. Hay que tener en cuenta otras dos variables importantes: la cantidad de tiempo de que disponemos y el número de recursos que podemos utilizar. No es posible definir la calidad de un proyecto si estos elementos no están claros, y al mismo tiempo, podemos decir que no hay calidad sin un buen plan y estructura de proyecto.





# Algunas suposiciones antes de empezar



Gianmaria Capuano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano

Antes de empezar a describir la calidad, tenemos que abordar dos supuestos importantes.

# Primer supuesto: un proyecto europeo es antes que nada un proyecto

Esto significa que todos los elementos que son importantes para un proyecto local siguen siendo válidos en el contexto internacional. El análisis de las necesidades, la definición de las metas, los resultados, los paquetes de trabajo, las acciones, las tareas, el análisis de riesgos, etc. son importantes tanto para un proyecto local como para colaboraciones internacionales.







Segundo supuesto: el objetivo de la calidad es crear "un mundo mejor", la gente debe beneficiarse de la calidad de su proyecto.

Partiendo de la idea de que cada proyecto está diseñado para añadir un cambio positivo a nuestro mundo podemos analizar quiénes son los principales personajes. En cada proyecto financiado por la Unión Europea tenemos dos personajes importantes, tres si te incluimos como "socio". El patrocinador es normalmente la Comisión Europea o cualquiera otra agencia ejecutiva, como la AEEAC o una Agencia Nacional de Erasmus+ y el Cuerpo Europeo de Solidaridad. El patrocinador es quien paga por tu proyecto y actúa, en ciertos aspectos, como el cliente. Los destinatarios son las personas o los grupos para los que el proyecto pretende crear un cambio positivo.

- El patrocinador comprobará la calidad de tu proyecto.
- El destinatario se beneficiará de la calidad de tu proyecto.

#### ¿Qué es la calidad?



Ennio Figini© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano







Ahora es necesario definir la calidad. En los proyectos, la función de la gestión de calidad de proyectos es definir y perfeccionar el concepto de calidad de un producto.

# El triángulo de la calidad

El triángulo de gestión de proyectos (también llamado triple restricción, triángulo de hierro y triángulo del proyecto) es un modelo de las restricciones de la gestión de proyectos que puede ayudarnos a comprender lo que es la calidad.

#### Sostiene que:

- 1. La calidad del trabajo está limitada por el presupuesto, los plazos y el alcance (características) del proyecto.
- 2. El director del proyecto puede intercambiar entre las limitaciones.
- 3. Los cambios en una restricción requieren cambios en otras para compensar o la calidad se verá afectada.

Por ejemplo, un proyecto puede completarse más rápidamente aumentando el presupuesto o reduciendo el alcance. Del mismo modo, el aumento del alcance puede requerir aumentos equivalentes en el presupuesto y el tiempo. Recortar el presupuesto sin ajustar el tiempo o el alcance dará lugar a una calidad menor.

#### **ALCANCE**

De todos modos, aunque nos ayude a entender la calidad como el equilibrio entre las restricciones, el Triángulo de gestión de proyectos se considera insuficiente como modelo de éxito de un proyecto porque omite dimensiones cruciales del éxito, como el impacto en los interesados, el aprendizaje y la satisfacción del usuario.

#### COSTE







En esta unidad veremos varios instrumentos, teorías y enfoques a la calidad, pero también es importante aclarar que la calidad es un concepto dinámico que incluye la creatividad, la capacidad de adaptación, el análisis del contexto y la vigilancia. La calidad también puede significar que es necesario adaptar el proyecto sobre la marcha debido a circunstancias cambiantes. También es necesario vigilar constantemente y adaptar, según sea necesario, lo que se está midiendo.

#### La infraestructura de la calidad



Gianmaria Capuano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano

Una vez tienes una idea de los diferentes conceptos y pilares de tu proyecto, es el momento de implementar un plan de gestión de calidad de proyecto, que es un documento y una herramienta.

Para ello hay que tener en cuenta tres herramientas.

#### Plan de calidad

En primer lugar, identifica los requisitos de calidad de cada producto y la forma en que el proyecto debe ser gestionado para alcanzar esos requisitos.







Es realmente importante describir los estándares de calidad de tu producto final y hacerlo con tu equipo y tu público objetivo si es posible. Para analizar adecuadamente y asegurar que se cumplan las expectativas de calidad del proyecto, es necesario establecer objetivos concretos que el proyecto debe cumplir. Hay que establecer una serie de indicadores que haya que cumplir

durante el período del proyecto.

# Indicadores y objetivos

Un indicador es una **variable** que se utiliza normalmente como punto de referencia para medir los resultados de un programa o proyecto. Es "esa cosa" que tenemos que buscar para evaluar si nuestro proyecto va en la dirección correcta y si tiene el impacto adecuado. Se basa en los indicadores que permiten construir pruebas sobre el impacto de cualquier proyecto.

### También puedes encontrar este KPI

#### Definición de Key Performance Indicator (KPI)

Un Key Performance Indicator es un valor medible que demuestra cómo de efectiva es una empresa en lograr los objetivos comerciales clave. Las organizaciones utilizan los KPIs en múltiples niveles para evaluar su éxito en el logro de sus objetivos. Los KPI de alto nivel se centran en el rendimiento general de la empresa, mientras que los KPI de bajo nivel se centran en los procesos de departamentos como ventas, marketing, recursos humanos, apoyo y otros.

Podría haber dos tipos diferentes de indicadores: cualitativos y cuantitativos.

Por un lado, los indicadores cuantitativos son aquellos aportes medibles que permiten analizar la calidad del proyecto. Estos indicadores se llevarán a cabo durante toda la duración de la ejecución del proyecto. Por otra parte, podemos encontrar indicadores cualitativos, que no pueden medirse cuantitativamente pero que también reflejan los niveles de calidad de las actividades y productos del proyecto.

El plan incluirá estos detalles, así como indicadores para medir la calidad durante la gestión del proyecto. Esto debería incluir una lista de control de calidad para recoger y organizar los objetivos que hay que cumplir durante el proyecto.







El plan de calidad incluye todos los procesos que son importantes para asegurar que se entreguen los productos adecuados. Debe haberse **documentado**, **acordado** y **comprendido** el contenido del plan de calidad. El plan debe incluir la siguiente información:

- tus metas y objetivos de calidad
- el método y los procesos de calidad para seguir
- las normas de calidad con las que se medirá el proyecto
- las actividades relacionadas con la calidad que deben realizarse
- las herramientas de calidad que usarás
- los papeles y las responsabilidades de calidad que delegarás

Este plan de calidad se convierte en la ruta de cómo se alcanzarán los estándares de calidad.

#### Garantía de calidad

La garantía de calidad puede definirse como "parte de la gestión de la calidad centrada en proporcionar seguridad del cumplimiento de los requisitos de calidad". Tenemos que asegurar la calidad de nuestro proyecto a los diferentes públicos, tanto internos como externos.

El grupo interno es el equipo del proyecto, el externo se refiere a los interesados, usuarios y terceros.

Utiliza la garantía de calidad para asegurarte de que tus procesos están funcionando para que los productos cumplan con los requisitos de calidad. Dos formas de lograrlo son el uso de una lista de verificación de procesos y una auditoría del proyecto.

#### Control de calidad

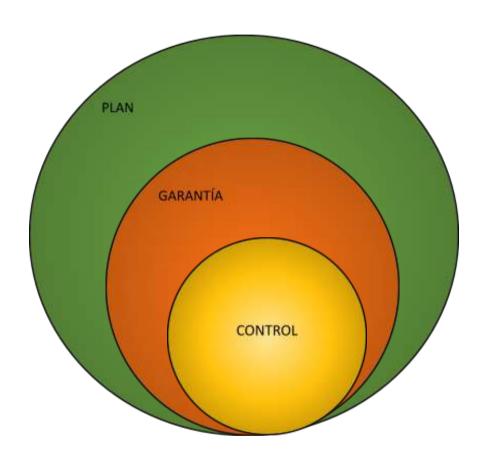
Para estar seguro y ser consciente del proyecto en curso es importante tener procedimientos de control, hablar, compartir, asegurarse de que las normas y la calidad esperada se está cumpliendo. Algunas formas de asegurar que se está logrando la calidad requerida de los productos finales es a través de evaluaciones y pruebas entre compañeros.

En un proyecto, es importante nombrar a alguien responsable de esto. El socio o la persona razonable para el control de calidad debe hacer un seguimiento de los logros y los posibles retrasos. Para llevar a cabo el control de calidad, el plan de calidad y la garantía de calidad son fundamentales.









La calidad es un objetivo, pero también un proceso. Es esencial comprobar la calidad de los productos durante el proceso de gestión del proyecto para ajustar los productos finales si no cumplen las normas establecidas. Esto puede hacerse al final del proyecto, pero rehacerlo no es igual de eficiente como reajustarlo.

El plan de calidad incluye una garantía que incluye el control.







# Calidad en la planificación de proyectos



Gianmaria Capuano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano La calidad no es algo que comience cuando la propuesta se aprueba, es el equilibrio de toda la actividad de su proyecto. Comienza con la creación del proyecto y termina con el seguimiento. Aquí tienes algunos consejos sobre las cosas que debes o no debes hacer cuando se trata de crear un proyecto europeo de buena calidad:

#### 1. Comprueba tu idea con el público objetivo

La idea debe ser una solución a un problema, no sólo una teoría. ¿Cómo encontraste el problema? ¿Cómo preparaste la solución? Comprobando con un pequeño grupo de usuarios si tu idea puede ser un valor añadido a tu proyecto.

#### 2. Mantén la guía del programa siempre contigo

Uno de los primeros criterios de calidad de tu propuesta es cumplir con los requisitos de la subvención o las directrices del programa.

#### 3. Seleccionar los socios adecuados

La selección de los socios es muy importante. Cada socio debe ser esencial. ¿Cómo los elegiste y por qué? Eso debe ser transparente y estar detallado en la propuesta.







### 4. Considerar los resultados esperados como indicadores

En la fase de planificación, es importante diseñar cada resultado y describirlo utilizando indicadores. Esos indicadores serán útiles para evaluar el logro de los objetivos y la calidad del proyecto.

#### 5. Analizar las tareas

Cada socio va a tener tareas específicas. ¿Cuáles serán esas tareas y por qué se le dan a cada socio? ¿Cómo se comunicarán? ¿Tienen los socios los conocimientos, las habilidades y la actitud necesaria para llevar a cabo el proyecto?

# 6. Centrarse en la comunicación y la difusión

La comunicación minuciosa es la clave de una organización exitosa. Tu propuesta debe incluir todos los detalles relativos a la comunicación entre los socios, los instructores y los aprendices, así como los usuarios en general. La difusión de los resultados también se debe considerar y explicar.

#### 7. Explica tu estrategia de implementación

Una estrategia clara sobre todo lo que sucederá durante el proceso de ejecución del proyecto. Este será el punto más importante del plan de calidad, ya que mostrará cómo se logrará la calidad.

# 8. Planificar y gestionar el tiempo adecuadamente

Conociendo cada paso del camino, cada hora que se gastará para implementar sus proyectos. Cada pequeño detalle. Planificar con antelación te ayudará a ahorrar mucho tiempo y, por supuesto, evitar cualquier error o situaciones inesperadas y desagradables.

#### 9. Evaluar y gestionar el riesgo

Un buen plan de garantía de calidad debe ser capaz de hacer frente a los riesgos que puedan producirse. La preparación lo es todo, así que asegúrate de que tu plan de calidad analiza cualquier riesgo posible y da soluciones a cada uno de esos riesgos.

#### 10. No escatimes en detalles

Aunque pienses que un detalle específico puede no ser tan importante como otros, inclúyelos de todas formas. Cada detalle cuenta. No cometas el error de pensar que excluir detalles no puede perjudicar tu plan de garantía de calidad.







#### 11. No te olvides de revisar

Es un error común no revisar dos o incluso tres veces el plan de garantía de calidad. Sí, pasaste muchas horas escribiéndolo y sí, te aseguraste de que todos los detalles fueran correctos pero eso no significa que no debas revisarlo varias veces.

# Gestión del tiempo



Massimo Alfano© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano Como sabemos, un proyecto es una serie de acciones en un tiempo limitado. La gestión precisa del tiempo es un aspecto clave de la calidad de tu proyecto. Podemos describir la gestión del tiempo como "el proceso de planificar y ejercer un control consciente del tiempo dedicado a actividades específicas,

especialmente para aumentar la eficacia, la eficiencia o la productividad".

Para gestionar bien el tiempo es necesario: En la **fase de planificación** del proyecto:

- planear por adelantado cuánto tiempo se necesita para cada tarea

"El diagrama de Gantt es una herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinad"

De Wikipedia

- asignar siempre el máximo tiempo posible para cada tarea, sé generoso en la asignación de tiempo, es mejor estar adelantado que atrasado
- usa un diagrama de Gantt para ver todas tus acciones en el proyecto







En la fase de gestión de proyecto:

- utiliza tu diagrama de Gantt para seguir el calendario del proyecto, pero ten en cuenta que las cosas cambian y que seguramente tendrás que establecer nuevos plazos internos, mantener los objetivos y ser flexible en la organización interna del trabajo
- a pesar de la incertidumbre y los cambios, aclara con tus socios y usuarios o público objetivo que el cumplimiento de los plazos es parte de la fiabilidad
- el director del proyecto y el grupo de calidad deben hacer un seguimiento del cumplimiento de los plazos y objetivos

#### En la fase de **informe**:

- si alteras tu programa durante el transcurso del proyecto probablemente tendrás que explicárselo a tus donantes. Tendrás que demostrar por qué tuviste que cambiar tu plan y cómo mantuviste las metas y los estándares de calidad.

#### **Evaluación**



Laura Mosso© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano







La evaluación está relacionada estrictamente con la calidad. Puedes determinar la calidad si no evalúas regularmente tu proyecto. Para asegurar que se cumplan todas las prioridades e indicadores de calidad, se debe llevar a cabo un proceso de evaluación interna durante el transcurso del proyecto. Este proceso tiene que ser detallado y ser evaluado y modificado si es necesario durante el transcurso del proyecto.

#### Concretamente, la evaluación se centra en

- Analizar los diferentes aspectos incluidos en este plan de calidad para asegurar que se cumplan todos los indicadores de objetivos.
- La producción de instrumentos específicos para evaluar el desarrollo del proyecto, incluyendo cuestionarios internos e instrumentos para evaluar los acontecimientos y los proyectos experimentales. En la caja de herramientas se pueden encontrar algunos ejemplos de cuestionarios.
- Sacar conclusiones y hacer recomendaciones basadas en los indicadores y en la información obtenida de la evaluación.
- Aplicar los cambios que se consideren necesarios.

# Grupo de vigilancia de calidad



Roberto Testini© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano







Para asegurar que todos los socios cumplan todas las medidas de vigilancia, se incluirá un representante de cada organización socia en el Equipo de Vigilancia de la Calidad, compuesto por un líder de calidad, los líderes resultados (personas encargadas de productos concretos) y otros socios.

#### El líder de calidad es responsable de:

- Llevar a cabo el cuestionario de evaluación final de los proyectos finales.
- Asegurarse de que los proyectos finales se presentan dentro de los plazos establecidos.

# Los líderes de resultados son responsables de:

- Definir la metodología que implementar dentro del resultado.
- Dirigir y guiar al resto de socios para realizar las actividades.
- Revisar los comentarios de los socios.
- Llevar a cabo el examen final y la revisión de los proyectos finales.
- Asegurarse de entregar el documento dentro del plazo establecido.

#### Los socios son responsables de:

- Realizar las actividades a tiempo y con la calidad especificada.
- · Revisar el borrador final de los entregables.

#### **HERRAMIENTAS**



Mario Furlan© Progetto FIAF-CSVnet "Tanti per tutti. Viaggio nel volontariato italiano







Ahora tienes un marco general de lo que es la calidad y por qué es importante. Como has visto, la calidad está relacionada con todos los aspectos de tu proyecto y con todos los temas involucrados. Es un concepto dinámico que necesita ser vigilado y evaluado constantemente. Por esa razón, te sugerimos algunas herramientas e instrumentos para asegurar la calidad de tu proyecto. Los encontrarás en nuestra Caja de herramientas-CTV.

#### **RECURSOS EXTERNOS**

- https://www.klipfolio.com/resources/articles/what-is-a-key-performance-indicator
- https://www.projectmanager.com/blog/project-quality-management-quick-guide
- https://en.wikipedia.org/wiki/Project\_management\_triangle
- -<u>https://intercom.help/volunteerworld/en/articles/376437-how-to-guarantee-the-high-quality-of-volunteer-organizations</u>







# Unidad de aprendizaje 1

#### **CATEGORÍA**

Herramientas de TIC para la ejecución y gestión de proyectos europeos

### **DESCRIPCIÓN BREVE**

Los proyectos, cofinanciados por la Unión Europea, se han convertido en un elemento sostenible que apoya el desarrollo económico y social.

Hay una variedad de programas y proyectos europeos. Es realmente importante elegir el método de planificación y gestión adecuados de estos emprendimientos.

#### **CONTENIDO DE LA FORMACIÓN**

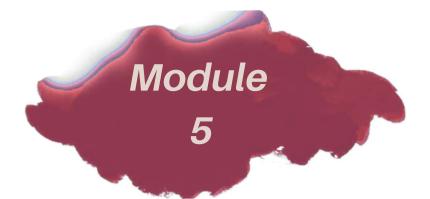
La gama de herramientas informáticas disponibles para apoyar la gestión de proyectos es muy amplia. Prácticamente para cada una de las áreas de gestión hay por lo menos una docena o más de alternativas disponibles. Estas herramientas se diferencian, por ejemplo, en su funcionalidad, en la forma en que se comparten (programas de escritorio instalados en una computadora personal) o en la licencia (varios tipos de freeware, shareware, open-source, comercial).

# Introducción a los sistemas de gestión de proyectos

Un sistema de gestión de proyectos es una forma de gestionar un proyecto. La gestión de proyectos es la planificación, organización y gestión de los diversos aspectos necesarios. Según la complejidad del sistema de gestión de proyectos, puede incluir: actividades de estimación, gestión de la calidad, control del cambio, asignación de recursos, programación, control de costos, gestión de la toma de decisiones y gestión del presupuesto.

Hay dos categorías de sistema de gestión de proyectos: las aplicaciones informáticas de gestión de proyectos (Monday, SLACK, AdminProject, Wrike, Trello, etc.) y las aplicaciones informáticas generales (hojas de cálculo, bases de datos, edición gráfica y procesamiento de textos).







# Beneficios de la gestión de proyectos:

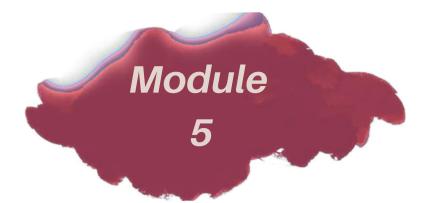
- una mayor eficiencia en la prestación de servicios,
- mejora, crecimiento y mayor satisfacción del cliente,
- una mayor eficiencia en la prestación de servicios,
- mejorar el crecimiento y el desarrollo de los participantes en el proyecto,
- lograr una alta posición en el mercado; ventaja competitiva,
- la posibilidad de ampliar y desarrollar los servicios,
- · mejor flexibilidad,
- una mejor comunicación entre los miembros del equipo del proyecto,
- · mejor calidad,
- la aplicación de las normas de gestión de proyectos permite a las personas que participan en el trabajo del proyecto pensar de forma creativa.



# Planificación de la estructura, la metodología y los recursos del proyecto

La gestión de proyectos es un proceso en el que el director del proyecto lleva a cabo una planificación y un control selectivos de las tareas del proyecto y asigna los recursos de que dispone el proyecto utilizando técnicas y métodos adecuados a fin de cumplir los requisitos impuestos en un plazo y a un costo determinados.







El Modelo del Ciclo de Gestión de Proyectos (PMLC) es un conjunto de procesos que consiste en:

- Iniciación del proyecto El objetivo de la fase de iniciación es decidir sobre la ejecución del proyecto y asignar los recursos necesarios para este fin. En esta etapa es necesario elaborar un estudio de viabilidad, identificar a los interesados, establecer la carta del proyecto, examinar el proyecto para la siguiente fase, etc,
- Planificación del proyecto Definir los objetivos detallados, el alcance y el plan de ejecución del proyecto. En esta etapa, es necesario establecer metas y objetivos, crear un calendario e hitos del proyecto, definir el alcance del proyecto, identificar y reunir a las partes interesadas para su aprobación, etc,
- Ejecución del proyecto En la fase de ejecución, lo más importante es gestionar eficazmente el equipo del proyecto. En esta etapa, es necesario desarrollar el producto, servicio o resultados y presentar la versión final al cliente.
- Seguimiento y control del proyecto El seguimiento y control del proyecto es esencial para el éxito del mismo, en esta etapa se puede seguir, revisar y regular el progreso del proyecto.
- Cierre del proyecto En esta fase es necesario asegurarse de que se ha realizado y completado todo el trabajo requerido y de que se han alcanzado los objetivos, y recoger las conclusiones y observaciones del proyecto para utilizarlas en los trabajos posteriores. El proyecto final en esta etapa debe ser entregado y aceptado por los clientes.









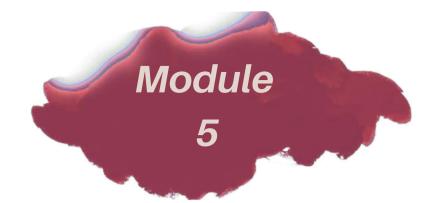
# Herramientas en línea para apoyar la gestión de proyectos

Los instrumentos básicos son los instrumentos de apoyo a la planificación (establecimiento de hitos, creación de una lista de tareas dividida en tareas detalladas), los diagramas de Gantt útiles tanto en la etapa de planificación como en la de ejecución, los instrumentos útiles para el intercambio de ideas en equipo (flujo de actividades, foro, charla, alimentación), los instrumentos de gestión de los conocimientos (wikis, documentos, foro), los instrumentos para el control del tiempo y la productividad, los instrumentos para la gestión de los errores en los proyectos de tecnología de la información (presentación de informes, seguimiento, reparación) y los instrumentos para la presentación de los efectos de los proyectos.

Algunos de los ejemplos de herramientas en línea que apoyan la gestión de proyectos:

- AdminProject es una plataforma de gestión de proyectos que ha sido diseñada teniendo en cuenta los requisitos específicos de los proyectos financiados por la UE. Es una plataforma de colaboración que pone a tu disposición todas las herramientas necesarias para replicar tu proyecto en un espacio de trabajo en línea,
- Basecamp Una plataforma donde podemos implementar ciertos proyectos más o menos extensos junto con nuestro equipo. Esta solución ofrece amplias posibilidades de planificación, de delegación de tareas, así como de supervisión de su ejecución,
- Microsoft Project Aplicación de apoyo a la gestión de proyectos, recursos, tiempo y finanzas del proyecto. Es una herramienta avanzada y popular que ofrece funciones de reporte, interfaces extendidas para manejar aspectos importantes del proyecto,
- Monday Monday.com es una plataforma para la gestión de proyectos y tareas diarias, que mejora la forma de trabajo del equipo. Esta herramienta muy intuitiva permite a sus usuarios gestionar su trabajo, conocer los plazos y construir una cultura de trabajo basada en la transparencia. En la plataforma puedes ver el progreso de tu trabajo y qué pasos debes dar para poner en marcha tu proyecto.
- SLACK Un servicio gratuito de Internet basado en la nube que contiene un conjunto de herramientas y servicios para el trabajo en equipo creado en base a la plataforma de programación Electron. La aplicación actúa como un comunicador de Internet que permite la comunicación de texto y voz con la posibilidad de enviar multimedia,
- Trello Los tableros, listas y gráficos de Trello permiten organizar y clasificar los proyectos de una manera accesible, flexible y práctica,









Fuente: <a href="https://www.pexels.com/pl-pl/zdjecie/ankieta-biurko-dane-diagram-669615/">https://www.pexels.com/pl-pl/zdjecie/ankieta-biurko-dane-diagram-669615/</a>

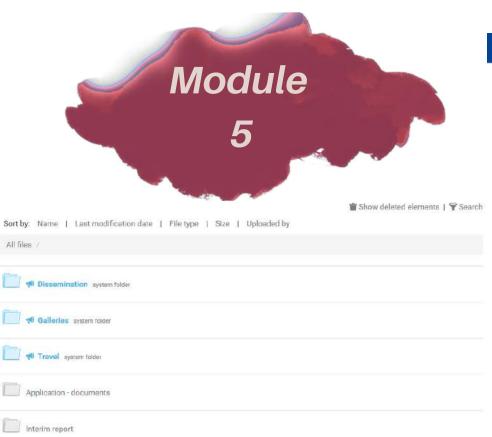
# Funcionalidades de las herramientas disponibles

# Proyecto de administración

AdminProject te permite:

- Delegar, planificar y controlar el trabajo Cada usuario que utiliza AdminProject puede asignar una tarea del proyecto a otra persona o grupo de personas. Puede definir un término, conectar archivos, elegir a qué WP o IO pertenece la tarea. La gestión de tareas permite seguir el progreso y controlar la calidad del trabajo realizado.
- Comparte archivos y deja de lado las preocupaciones de seguridad- puedes crear un número ilimitado de carpetas para ayudar a organizar tu trabajo. Filtra y busca archivos en base a varios criterios, así como una opción de versionado que te da acceso a versiones anteriores de los archivos. Todos los archivos están protegidos, e incluso puede recuperar de forma segura los archivos perdidos.



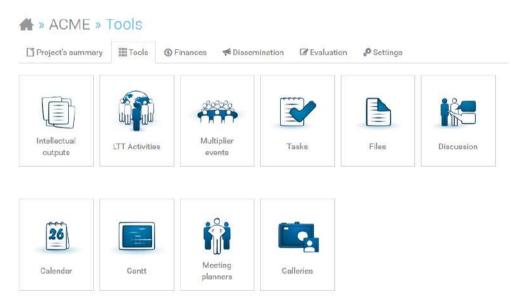


Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

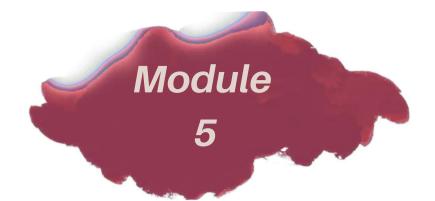
 Refleja tu propuesta de proyecto en poco tiempo - Puedes utilizar herramientas como los Productos Intelectuales o los Paquetes de Trabajo para tener todas sus actividades y responsabilidades del proyecto en un solo lugar. Aquí puedes rellenar todos los detalles como actividades, idiomas, etc. Proporcionando una lista de resultados intelectuales, por ejemplo, tiene la posibilidad de vincular tareas específicas a determinadas OI.

01 - Building Learning Environment

Reports

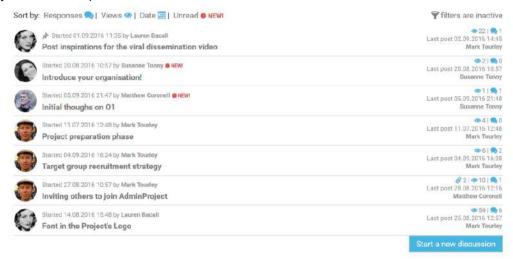




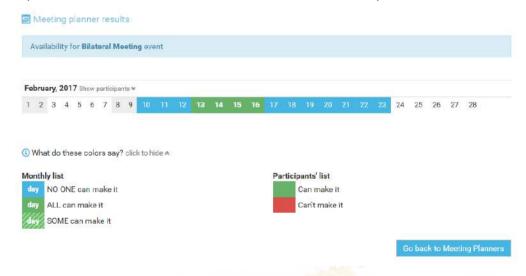




Discutir, comentar y proporcionar retroalimentación - La sección "Discusiones" le permite discutir libremente todo lo relacionado con el proyecto. Se pueden fijar los temas más importantes, de modo que siempre aparecerán en la parte superior de todos los demás hilos de discusión. ¡Los mensajes no leídos se resaltan, para que sepas inmediatamente en qué temas hay nuevas respuestas desde tu última visita!



• Elija las fechas acordadas en común para los eventos - Planificadores de reuniones - una sección donde los socios pueden llenar su disponibilidad para diversos eventos. Todo lo que tienes que hacer es proporcionar fechas adecuadas para ti, y luego pedir a los miembros de tu equipo de proyecto que marquen su disponibilidad dentro de un rango específico de días. Una vista rápida de los resultados e inmediatamente sabrás qué fechas son adecuadas.





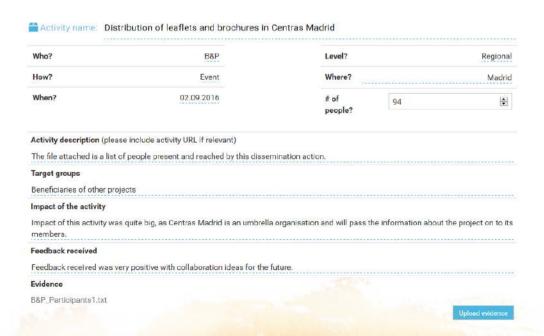




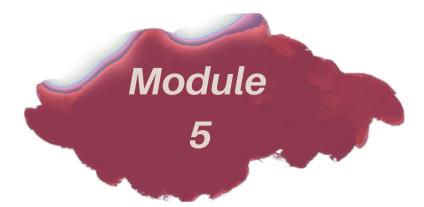
Gestione sus gastos de personal sin esfuerzo adicional - Como coordinador, en la función de Hojas de Horario tienes que definir los socios del proyecto y tus tarifas diarias y pedir a los demás que rellenen sus propias hojas de horario. Cuando llegue el momento de informar, puedes simplemente pulsar un botón verde para obtener un buen informe. Como ventaja adicional, si tienes más de un proyecto en el sistema, puede comprobar automáticamente si no puso por error la misma fecha en dos o más proyectos.



 Organizar sus actividades de difusión - La función de difusión te permite informar sobre sus actividades de difusión, añadir pruebas (como fotos o escaneos) y describir lo que se ha hecho. En cualquier momento, puedes generar un informe, que contendrá todas las acciones por socio, presentadas en un archivo Word.





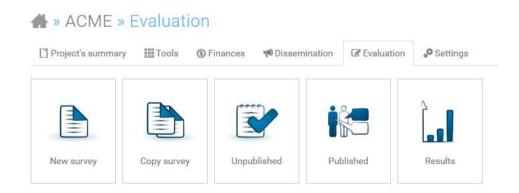




 Actualizaciones instantáneas en la línea de tiempo del proyecto - El calendario te da la posibilidad de añadir varios eventos, hitos o plazos para los entregables. Como bonus, puedes superponer los calendarios de varios proyectos que gestiones, así que cualquier conflicto será visible inmediatamente.



 Obtener retroalimentación de otras personas en un solo lugar - El módulo de evaluación es útil en todos los proyectos. Este módulo le permite crear encuestas, con varios tipos de preguntas y luego invitar a sus usuarios a completarlas (tanto internas como externas). Las encuestas repetitivas, por ejemplo, los cuestionarios de evaluación de reuniones, pueden ser fácilmente duplicados y adoptados, sin tener que rellenar todo.



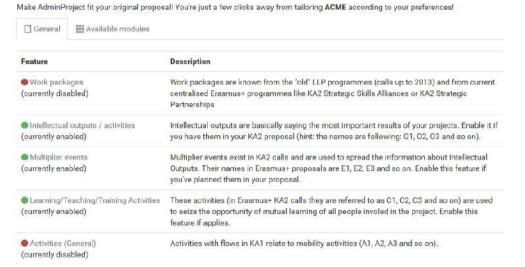






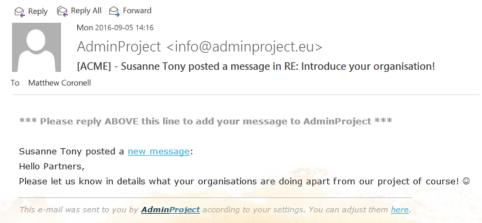
AdminProject puede ser muy personalizado. Si tienes un proyecto Erasmus+ KA2 - necesitas salidas intelectuales, pero también puedes tener un proyecto con paquetes de trabajo. Puedes tener LTTAs y eventos Multiplicadores - todo depende de ti. Cada proyecto es diferente, así que puede que quieras ajustar los módulos/funciones específicas que necesita tu proyecto. No es un acuerdo de una sola vez, ¡puedes activar y desactivar funciones cuando

quieras!

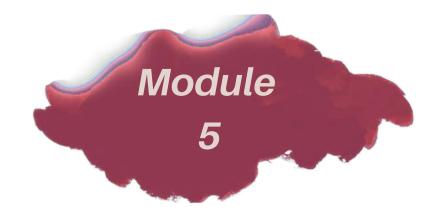


Carrantina

Utilice AdminProject sin su navegador web - El módulo de integración de correo electrónico le
permite realizar varias tareas utilizando sólo su correo electrónico, también desde un smartphone,
tableta o cualquier otro dispositivo que esté utilizando. Puede añadir un comentario o participar
en los debates simplemente respondiendo a través del correo electrónico. Puedes recibir tus
tareas por correo electrónico e incluso subir un archivo enviándolo como un archivo adjunto. Sin
embargo, si no te gusta, puedes apagarlo en cualquier momento.









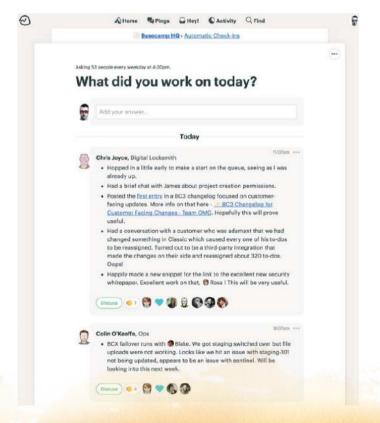
#### **Basecamp**

Documentos y almacenamiento de archivos - Espacio para compartir documentos, archivos e
imágenes. Todos los usuarios pueden conectarse a google docs y discutir sobre ellos en
Basecamp, cada archivo contiene el historial de versiones completo. Es posible cambiar el orden

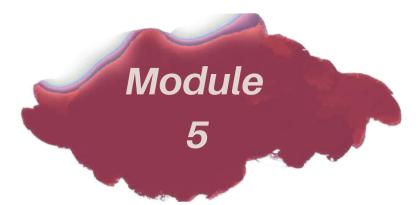
de los archivos. 👩



• Preguntas de registro - Capacidad de hacer preguntas para el equipo en un solo hilo.

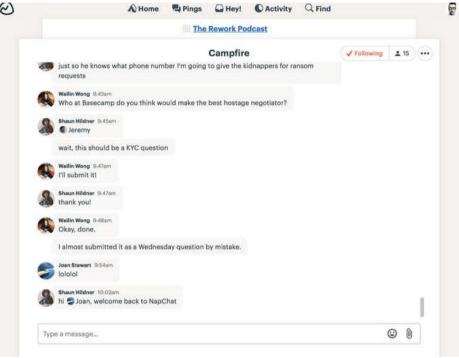




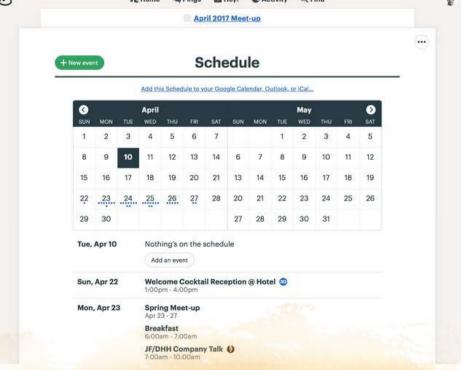




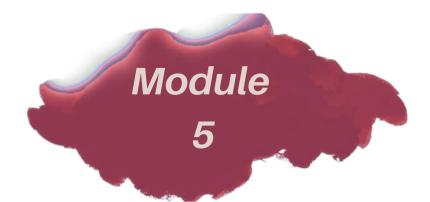
• Chat en grupo en tiempo real - El chat te ayuda a hacer preguntas rápidas y a obtener respuestas rápidas. Cada proyecto incluye su propia sala de chat, puedes adjuntar archivos, citas, video y emociones.



• Horarios - Cada proyecto contiene un horario que muestra todas las fechas de las tareas y eventos relacionados con el proyecto. Cada participante del proyecto puede verlo, así que todos están al día.

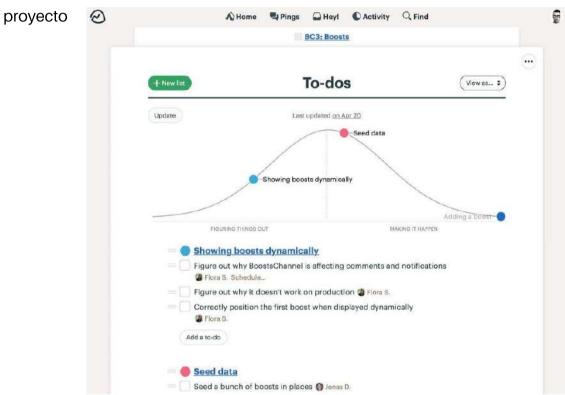




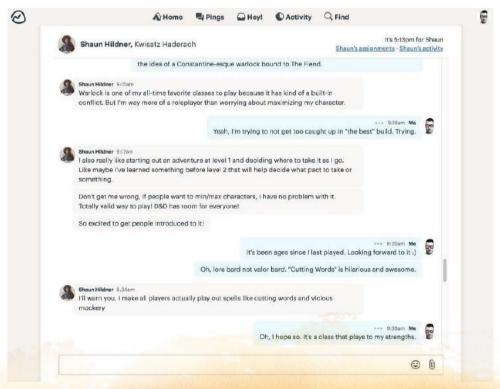




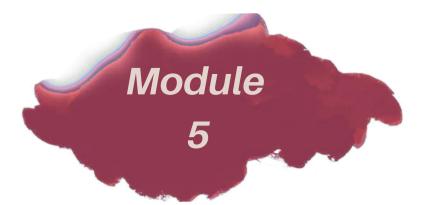
• Gráficos de la colina - Esta característica le permite rastrear la actualización y seguir el progreso del



 Mensajes directos - Capacidad de hablar en privado con un colega en tiempo real, añadir archivos, vídeos, etc. También hay disponible un historial de conversaciones

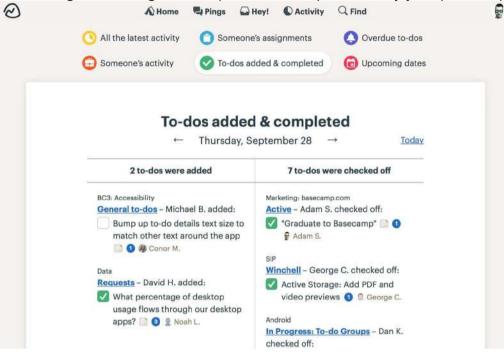




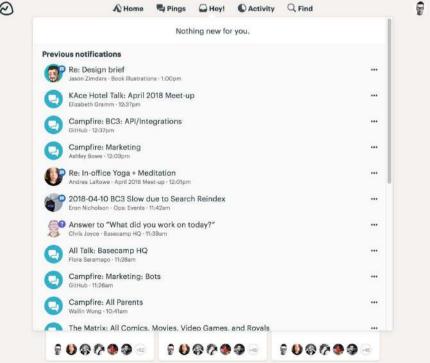




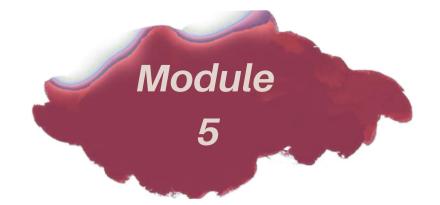
• Informes - Puedes generar un informe para ver lo que está atrasado o lo que se debe pronto, todas las tareas asignadas a alguien, lo que se ha completado hoy y lo que está por venir.



 Notificaciones - Puedes administrar las notificaciones - opcionalmente recibir notificaciones por correo electrónico, deshabilitar temporalmente las notificaciones, establecer las horas en las que se te puede notificar, mencionar a alguien para enviarle una notificación.





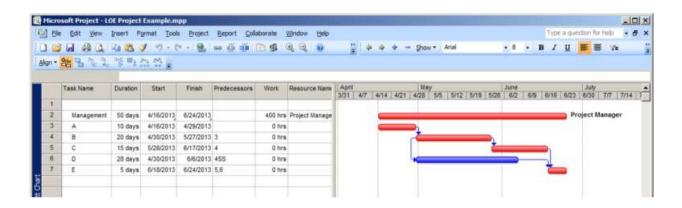




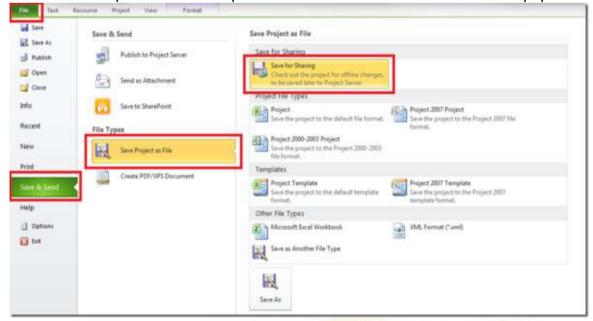
# **Microsoft Project**

El Microsoft project te permite:

 Crear, editar y controlar los horarios - Definir las actividades del proyecto y asignarlas a diferentes miembros.



- Vista de la línea de tiempo del proyecto La línea de tiempo del proyecto da una visión general del proyecto
- Colaboración La capacidad de compartir archivos con otros miembros del equipo.





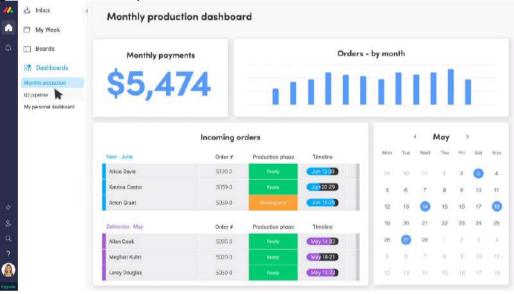




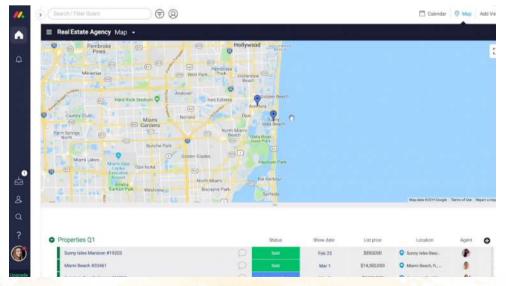
 Presentación de informes - Capacidad de generar informes con poco esfuerzo y de adaptar los datos y la estructura a sus necesidades

#### **Monday**

• Interfaz de usuario intuitiva - La interfaz de usuario de monday.com contiene un conjunto muy completo de útiles funciones de aplicación superior. Además, puedes personalizar la pizarra y guardar una "vista" para cada miembro individual.



 Gestionar fácilmente las cargas de trabajo - Crear y organizar tareas en grupos. Posibilidad de asignar una tarea a una persona o grupo de personas. Puedes ver en tiempo real quién es capaz de asumir más trabajo y quién no. Existe la posibilidad de hacer ajustes para evitar el incumplimiento de plazos y el agotamiento.

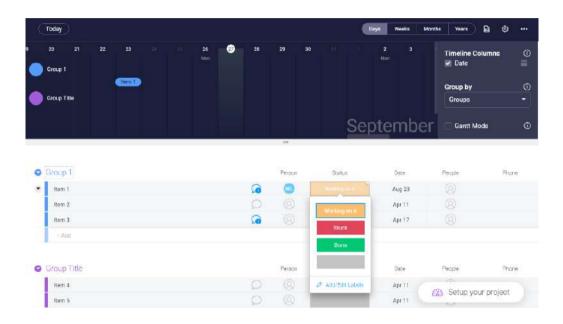




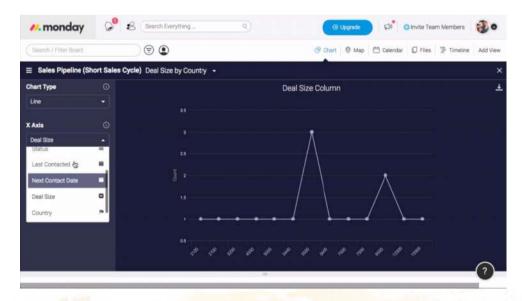




• **Colaboración** - Capacidad de actualizar y comentar las tareas, crear preguntas y respuestas. Esta característica aumenta la comunicación entre los miembros del equipo.



• Informes y análisis - Generar informes visualmente estimulantes y fácilmente comprensibles es muy simple. Revisa y comparte los resultados de los esfuerzos de tu equipo. Consolida fácilmente los datos de múltiples proyectos para visualizar lo más importante en un solo lugar.



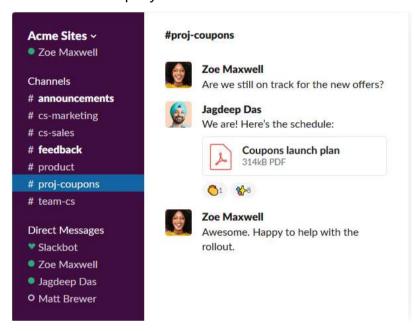




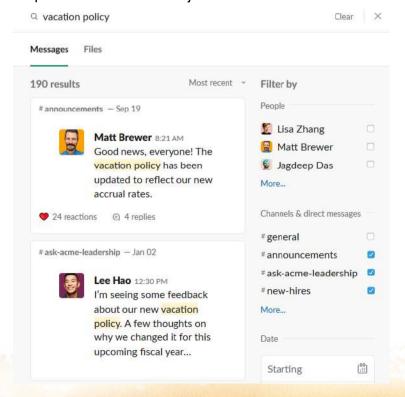


#### **SLACK**

• Conversaciones organizadas - Puedes crear canales y dividirlos por equipo, proyecto o cliente. Los miembros del equipo pueden unirse y dejar los canales según sea necesario. Los hilos evitan el descarrilamiento de un tema o proyecto.



• **Historial buscable** - La capacidad de buscar información previa en los canales o en los mensajes, incluso después de archivar o dejar el canal.





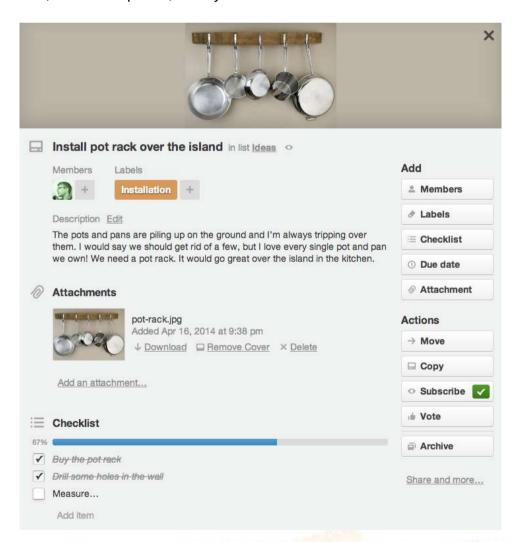




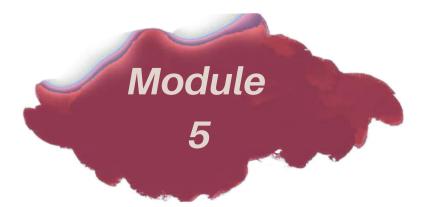
- Agiliza la comunicación Ahorra tiempo todo el trabajo se puede hacer en un solo lugar.
   Mantén tus mensajes actualizados y evita ir y venir entre correos electrónicos externos y conversaciones internas.
- Cara a cara y -pantalla- Llamadas de voz o video vía SLACK, si quieres mostrar a otros tu trabajo, también puedes poner tu pantalla a disposición.
- Herramientas conectadas al canal puedes añadir un contexto significativo a las conversaciones y realizar tareas simples directamente con SLACK.

#### **Trello**

• Tablón de Trello - Abre la pestaña para añadir comentarios, subir archivos adjuntos, crear listas de tareas, añadir etiquetas, citas y más.







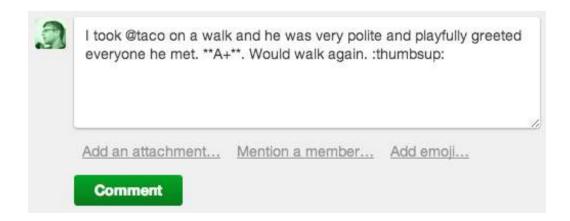


• Invita a la gente, asigna la tarea - Puedes invitar a tantas personas a tus tableros como quieras de forma gratuita. Para asignar tareas, mueve a la gente a las cartas usando el método de arrastrar y soltar. Todas las personas ven la misma mesa a la vez...

### Members



• **Discusión** - Iniciar una discusión a través de los comentarios y anexos. Añada una nota rápida o más detallada. Mencione al miembro en el comentario para asegurarse de que se le notifica. Añade archivos desde tu ordenador o utilizando Google Drive, Dropbox, Box o OneDrive. Anima la discusión con emoción.







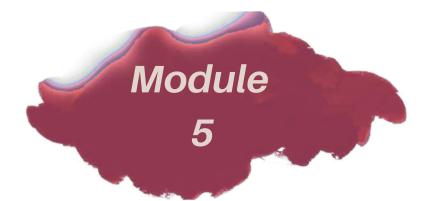


Notificaciones - El sistema de notificaciones te mantiene al día cuando algo importante está sucediendo. No importa dónde estés, recibirás alertas: en la aplicación, por correo electrónico, en tu escritorio a través de tu navegador o notificaciones push para móviles porque están sincronizadas con tus dispositivos.



• **Lista de control** - Con las listas de tareas y citas no te perderás ninguna tarea, evento o noticia importante. La aplicación Power-Up Calendar te permite ver tu calendario en Trello. O usa los datos de iCal en tu aplicación de calendario.







# Los puntos fuertes y débiles de estas herramientas

Dependiendo de lo que estés buscando, los puntos fuertes y débiles serán diferentes. Todos los sistemas tienen funciones básicas, sus funcionalidades fueron presentadas en el subcapítulo anterior. Algunos de ellos tienen un período de prueba de 30 / 14 días en el que se puede probar el sistema de forma gratuita. Cada programa tiene una versión disponible en inglés.

Por favor, mira la imagen de abajo, donde están resumidas estas herramientas online que apoyan la gestión de proyectos en términos de tres categorías: disponible en inglés, versión gratuita y precio por

mes.

Herramientas	Disponible en Inglés	Versión gratuita	Precio por mes
AdminProject	Si	30- días de prueba gratis	15-50€
Basecamp	Si	30- días de prueba gratis	\$99 por equipo
Microsoft Project	Si	No	8.40€-46.40€ por usuario
Monday	Si	14- días de prueba gratis	\$39-\$79 por usuario
SLACK	Si	Si	6.25€-11.75€ por usuario
Trello	Si	Si	Desde \$12.50 por usuario

Fuente: basado en una investigación propia.







En SLACK y Trello, podemos usar una versión básica de la plataforma de forma gratuita. Si queremos tener acceso a más funcionalidades necesitamos comprar una suscripción de un mes a un año.

Algunos de estos precios dependen de la versión que queramos usar y de cuántos usuarios usarán esta herramienta en nuestra empresa.

Herramientas y plataformas de la UE: Plataforma de resultados del proyecto Erasmus+, EPALE, etc.

# Herramientas y plataformas de la UE:

• Europass - es un conjunto de cinco documentos que permite presentar de forma clara y comprensible las aptitudes y cualificaciones en toda Europa. Su objetivo es ayudar a los ciudadanos a presentar sus aptitudes y cualificaciones de manera que sea posible encontrar un curso o un trabajo de manera eficaz, ayudar a los empleadores a comprender las aptitudes y cualificaciones de sus empleados y ayudar a las instituciones de educación y formación a desarrollar y comunicar el contenido de los programas educativos.



Fuente: https://europass.org.pl/







• EPALE (Plataforma Electrónica para el Aprendizaje de Adultos en Europa) - EPALE tiene como objetivo crear una comunidad europea de profesionales del aprendizaje de adultos. La plataforma da la oportunidad de hacer contactos, intercambiar experiencias, planificar actividades conjuntas y publicar y comentar el contenido. La plataforma también proporciona acceso a información sobre acontecimientos importantes para el personal de la educación de adultos y las tendencias del sector, así como a los documentos, materiales y resultados de investigación más recientes. La utilización de EPALE es gratuita. La plataforma EPALE está financiada por el programa Erasmus+. Forma parte de la estrategia de la Unión Europea para promover las oportunidades de aprendizaje para todos los adultos.

Fuente: <a href="https://epale.ec.europa.eu/pl">https://epale.ec.europa.eu/pl</a>

• Plataforma de resultados del proyecto Erasmus+ - Esta base de datos te dará acceso a descripciones, resultados e información de contacto de todos los proyectos financiados en el marco del programa Erasmus+ y algunos de los proyectos financiados en el marco de sus programas predecesores en el ámbito de la educación, la capacitación, la juventud y los deportes.

STORIES

Erasmus+



Fuente: <a href="https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/erasmus-project-results-platform-gateway-inspiring-vet-projects">https://www.cedefop.europa.eu/en/news-and-press/news/erasmus-project-results-platform-gateway-inspiring-vet-projects</a>







OpenPM<sup>2</sup> - es una metodología de gestión de proyectos diseñada por la Comisión Europea.
 OpenPM<sup>2</sup> está disponible gratuitamente y ofrece plantillas, recursos en línea, guías y una red

de apoyo al proyecto.



Open Project Management Methodology



Fuente: <a href="https://www.pm2alliance.eu/the-openpm2-initiative/">https://www.pm2alliance.eu/the-openpm2-initiative/</a>

Youthpass - "es una herramienta para documentar y reconocer los resultados del aprendizaje del trabajo con jóvenes y las actividades de solidaridad. Está disponible para los proyectos financiados por Erasmus+: Juventud en Acción y los Programas de los Cuerpos de Solidaridad Europeos. El certificado Youthpass ayuda a documentar el desarrollo de competencias, así como a confirmar la participación y a describir el proyecto respectivo. Una parte esencial de la iniciativa es la atención a la planificación del proceso de aprendizaje y la reflexión sobre los resultados personales del aprendizaje de los participantes. Como estrategia, tiene por objeto fomentar el reconocimiento del aprendizaje no formal y el trabajo de los jóvenes".

# **NEW KEY COMPETENCES IN YOUTHPASS**



Fuente: <a href="http://erasmusplus.eupa.org.mt/2019/08/06/launch-revised-key-competences-framework-youthpass/youthpass/youthpass/">http://erasmusplus.eupa.org.mt/2019/08/06/launch-revised-key-competences-framework-youthpass/youthpass/</a>







Herramienta de movilidad - Esta es una aplicación web disponible en <a href="https://webgate.ec.europa.eu/eac/mobility">https://webgate.ec.europa.eu/eac/mobility</a>. Está destinado a los beneficiarios del programa Erasmus+. Gracias a ella, podemos gestionar fácilmente los datos relativos a los proyectos ejecutados y presentar informes finales. Los contratos de ejecución de proyectos obligan a los beneficiarios de Erasmus+ a completar los datos de la Herramienta de movilidad+ de forma regular/mensual.



Fuente: http://www.sp.zawidz.pl/praca-szkoly/plany-programy/erasmus

### **RECURSOS EXTERNOS**

Por favor, proporcione de 5 a 10 recursos externos (el número exacto debe ser acordado y seguido por todos los socios) de la siguiente manera:

<u>https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\_projektem</u> - Gestión de proyectos - definición, Modelo del ciclo de gestión de proyectos.

<u>http://bblog.pl/top-10/10-narzedzi-do-zarzadzania-projektami/</u> - Herramientas básicas de apoyo a la planificación.

http://bblog.pl/top-10/10-narzedzi-do-zarzadzania-projektami/ - Herramientas de gestión de proyectos.

<u>https://study.com/academy/lesson/project-management-system-definition-example.html</u> - Introducción al Sistema de Gestión de Proyectos

<u>https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects\_en</u> - Plataforma de resultados del proyecto Erasmus+.

http://goprojekt.pl/baza\_wiedzy/strona/korzysci\_z\_zarzadzania\_projektami/ - Beneficios de la gestión de proyectos.



Project number: 2019-1-IT02-KA204-063430

Learn more about the Project Partners:













