

# EL FACTOR HUMANO EN Y PARA LA QUEBRADA DE HUMAHUACA

Cecilia Pellegrini y Natividad González <sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se engloba dentro del *Proyecto de Conservación in situ de los Cultivos Andinos y de las Especies Silvestres Relacionadas en la Quebrada de Humahuaca, la Extensión más Austral de los Andes Centrales* del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ejecutado en Argentina por la Fundación para la Conservación de las Especies y el Medio Ambiente (FUCEMA) y financiado por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM/GEF). Su inicio data de mediados del año 2005.

El objetivo de este proyecto es promover la conservación de los cultivos andinos y sus parientes silvestres, así como de los **conocimientos tradicionales** relacionados que han llevado a su domesticación y selección continua durante centurias, mediante un enfoque *in-situ*, basado en el entorno dinámico del sistema de selección campesino.

El abordaje *in-situ* le confiere un rol principal a la cultura local, ya que los cultivos andinos están inmersos de una manera holística con los grupos humanos que los producen y consumen. “Son cultivos con cultura” como resalta Mario Tapia.

La necesidad de conservación se alza ante las amenazas actuantes en tres ámbitos: Culturales, Incentivos, Mercados.

Encarar la conservación de una manera holística requirió de varias líneas de acción: Línea Jurídica; Línea Técnica; Línea de Educación y Línea EcoComercial.

Ésta última busca incluir y articular en la visión de la economía de los cultivos andinos las perspectivas socio-culturales y los sistemas de relaciones y marcos tradicionales dentro de los cuales se despliega desde hace siglos la economía andina, y favorecer el surgimiento de propuestas y caminos integradores, mediante la identificación, promoción y acompañamientos a los productores en el desarrollo de opciones ecocomerciales acordes con las capacidades productivas actuales y la valorización de la biodiversidad. Ayudar a canalizar recursos (financieros, humanos, etc.) para fortalecer la capacidad ecocomercial de los productores y sus esfuerzos asociativos.

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional de Jujuy.

En la tarea ecocomercial se definió, como primer paso, un *Encuadre Inicial* en el que se determinó el tipo de abordaje que se haría hacia los cultivos andinos, los diferentes estudios y relevamientos necesarios, y los productos a los cuales éstos se abocarían. Aquí se definieron líneas de acción ecocomerciales del proyecto (actualización del proyecto original), y se buscó tener enfoques y abordajes ecocomerciales ajustados a cómo las cosas funcionan hoy aquí.

Para ello fue necesario la realización de una serie de estudios e investigaciones puntuales que se decidió realizarlas mediante la contratación de consultorías. Tres objetivos convergentes subyacen a esta estrategia:

- Resolver las necesidades actuales y futuras del Proyecto.
- Profundizar en la investigación de las características, causas y posibles soluciones o mejoras para la actual situación.
- Contribuir a mejorar la disponibilidad de recursos humanos apropiados por parte de los productores y sus organizaciones.

En particular, la consultoría ejecutada por Factor Humano para el Área EcoComercial planteó como objetivos:

- Contar para el Proyecto con un registro de profesionales, técnicos y afines con capacidades (conocimientos y/o experiencias) útiles para el trabajo con la economía de los cultivos andinos de la Quebrada.
- Realizar un primer diagnóstico de las carencias actuales en este aspecto para poder formular propuestas de formación y otras.

Para desarrollar este proceso de búsqueda fue necesario conformar un equipo de trabajo que pudiese hacer frente a dicha tarea, este se encontraba conformado por: la Lic. Cecilia Pellegrini y Pasantes de la Carrera de Lic. en Psicología de quinto año de la UCSE-DASS.

En esta experiencia la búsqueda estuvo destinada a dos objetivos o se podría decir basada en dos ejes:

- 1) Definir e implementar un esquema de Consultorías breves sobre temas específicos, que permita definir perfiles profesionales y/o técnicos capaces de responder a las demandas del proyecto.

2) Y paralelamente, ir conformando una red de profesionales involucrados con el tema de cultivos andinos y con el Proyecto que integren un Registro permanente de RRHH.

A continuación lo se presenta en forma sintética características más sobresalientes del proceso y los resultados obtenidos

### **Perfiles Laborales**

Al iniciar un proceso de búsqueda es necesario planificar los pasos de cada etapa del mismo a fin de generar indicadores que den cuenta del cumplimiento de cada una de ellas.

Se entiende a la selección de personal como la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil.<sup>2</sup>

Y la manera de escoger a aquellos, se puede llevar a cabo través de la consecución como dijimos anteriormente de pasos específicos que se siguen para valorar en relación al puesto a las distintas personas que solicitan cubrir un puesto vacante.

En este proceso se va progresando desde una etapa inicial de mayor indiscriminación hasta etapas de mayor claridad y precisión. Es por esto que las etapas iniciales tienen carácter exploratorio, se indagan las características de las tareas, los intereses y las afinidades personales del solicitante.<sup>3</sup>

El proyecto a través de sus coordinadote planteaba necesidades especiales y para poder conocerlas y comprenderlas se realizaron reuniones entre FUNDANDES, la Consultora de Recursos Humanos y el Coordinador Técnico del proyecto, lo que llevo a la conclusión de que esta selección no seria llevada de manera convencional. Lo cual represento para el equipo evaluador un reto.

La no convecionalidad de la selección se debió a la necesidad de seleccionar a más de una persona que cuenten con perfiles laborales no convencionales o por lo menos no tan frecuentes en nuestra Provincia.

---

<sup>2</sup> Richino Susana. Selección de personal. Edit. Paidos Bs. As. 1996

<sup>3</sup> Martha Alles. Desarrollo del talento humano, basado en competencias. Ed. Granica. Buenos Aires, 2005

Consecuentemente el equipo elaboro un plan de acción en función de las necesidades de del Proyecto que contemplaba básicamente:

- 1) Definición fundamental de los perfiles profesionales a relevar y buscar.
- 2) Definición de cómo seria la convocatoria y la estrategia de difusión

Las etapas subsiguientes fueron:

- 3) Recepción, sistematización y evaluación de los Currículum Vitae y de otros aspectos ligados (forma y modo de presentación, etc.), de aquellas personas interesadas en la propuesta.
- 4) La realización de un trabajo grupal en el Taller de Presentación, coordinado por la Consultora y con las Pasantes como observadoras por grupo<sup>6</sup>. Teniendo este taller una doble finalidad de realizar la presentación formal del Proyecto y realizar una evaluación grupal de los mismos.
- 5) Entrevistas para la selección inicial de tres personas para los primeros trabajos de consultoría y contacto con otros profesionales de especial interés.
- 6) Elaboración de un informe final que resuma los principales datos y conclusiones diagnósticas surgidos del proceso.

Hasta aquí describimos las etapas dentro del proceso de selección, ahora profundizaremos algunos de estos puntos.

La elaboración de un perfil laboral para la ocupación de un puesto de trabajo puede llevarse a cabo de muchas maneras, nosotros optamos por hacerlo basado en las competencias y teniendo en cuenta algunos elementos:

- a) Problemas a resolver: complejidad de la tarea a resolver, para la cual se necesita contar con capacidades, conocimientos y destrezas.
- b) Tareas a realizar: se refiere a las acciones que debe desarrollar la persona para resolver los problemas del trabajo.
- c) Rol a cubrir: expectativas sociales, institucionales (áreas de resultado) y personales con respecto al ejercicio de su trabajo
- d) Posición dentro de la estructura formal: ubicación con respecto a la red estructurada de relaciones jerárquicas.

- e) Características culturales de la organización: se refiere al tipo particular de empresa, sus creencias valores, etc.

El diseño de un perfil laboral, es decir la identificación de las competencias laborales que la persona debiera tener es la herramienta fundamental en la selección de personal. Cuando hablamos de competencias hacemos referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es decir son un conjunto de características del ser humano que se ponen en juego en un contexto específico que se evidencian mediante acciones concretas que son consideradas como indicadores de las mismas. También es necesario tener conocimientos que se encuentren en conjunción con estas competencias para el desempeño laboral.

Para poder tener conocimiento de la especificidad de los elementos y las competencias requeridas en este caso fue necesario llevar a cabo diferentes entrevistas con una de las personas representantes del proyecto por parte del equipo evaluador. Y del análisis de las mismas llevadas a cabo por el equipo se extrajeron los datos para construir el perfil:

- a) Problemas a resolver: La tarea consiste en proponer estrategias de comercialización de los productos agrodiversos, elaborar informes desde una concepción integradora de la economía y teniendo en cuenta el valor agregado del producto específico.
- b) Tareas a realizar: Trabajar bajo la dirección de una persona, Intercomunicarse con otros miembros del proyecto. Realizar estudio teórico de los sistemas productivos y comerciales de la región, visualizar futuras comercializaciones y presentaciones parciales de lo elaborado según el caso: informe de lo observado, de lo analizado desde el marco teórico, de las potencialidades a desarrollar (pueden ser realizadas por una o más personas). Asistir a reuniones
- c) Rol a cubrir: Ser miembro de un proyecto como profesional o idóneo en economía, comercialización, administración de empresas, con conocimiento sobre la Quebrada de Humahuaca.
- d) Posición dentro de la estructura formal: Bajo el cargo del Coordinador del área Ecomercial.
- e) Características culturales de la organización: Comunicación horizontal virtual, autonomía de pensamiento y visión compartida.

## **Clasificación de las Competencias**

Competencias duras: conocimientos y habilidades técnicas. Aparecen como los requisitos de carácter formal. En este caso, conocimiento economía, comercialización, administración de empresas, manejo de PC, conocimiento de la zona, etc.

Competencias blandas (generales o transversales): rasgos de personalidad que se exteriorizan en comportamientos y determinan habilidades para operar en determinadas situaciones. Dentro de estas juegan un rol especial en este caso las competencias necesarias para actuar apropiadamente en el contexto de la Quebrada de Humahuaca, interactuar con los productores y su realidad, enfoques y necesidades, y compartir la mirada de conservación de la biodiversidad para poder integrarse al proyecto. Estas son: Dentro de las competencias definidas, pueden destacarse como Habilidades requeridas:

- Comprender la economía regional andina.
- Identificar y comprender los diferentes modelos socio-económicos de la Quebrada de Humahuaca y la dinámica del desarrollo de los mismos en relación a la incidencia en los demás aspectos sociales de una comunidad.
- Identificar, comprender y poder diseñar procesos de comercialización.
- Comprender el desarrollo del valor agregado de los cultivos andinos existente en la Quebrada de Humahuaca.
- Acompañar y fortalecer los procesos de generación de valor agregado para los productos o servicios generados a partir de los cultivos andinos coherentes a la percepción y desarrollo de la zona.

Entre las Actitudes necesarias para poder actuar en el contexto de la economía de los cultivos andinos en la Quebrada de Humahuaca, se incluyeron:

- Escucha empática
- Apertura a distintas perspectivas y capacidad de valorarlas
- Flexibilidad tanto teórica como ideológicamente
- Adaptación a distintas situaciones, a los cambios
- Flexibilidad tanto teórica como ideológica
- Tolerancia a la frustración

- Capacidad autocrítica.

También a través de las entrevistas con los coordinadores del proyecto y su posterior análisis se pudo especificar en que nivel de desarrollo se requerían las competencias. Esto se debe a que para los distintos puestos de trabajo no siempre es necesario tenerlas desarrolladas en el mismo nivel. Si es que se encontraran poco desarrolladas hay distintas técnicas que ayudan a que se potencien, pero esto no es tema de este trabajo.

Una vez que se tuvo el perfil determinado se nos plantearon las siguientes preguntas de ¿Qué es reclutar? ¿Cómo hacemos para reclutar a los interesados? Qué medios existen y son más propicios para hacerlo?

El reclutamiento es la convocatoria de los candidatos, se trata de una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Este puede ser tanto externo como interno (dentro de la organización). En este caso se optó por un reclutamiento externo a través de medios gráficos de comunicación y se contempló tres canales de búsqueda en función de encontrar como ya se dijo antes a candidatos que tuvieran perfiles laborales coincidentes con los definidos. Se utilizó para tal fin: Avisos en la sección laboral de los diarios locales y Afiches en organizaciones del medio definidas de acuerdo al perfil.

Después de recepcionar los CV., se llevó a cabo la confección de una base de datos y el análisis de cada uno.

Seguido de esto se desarrolló un TALLER<sup>4</sup> que tenía como ya dijimos antes una doble funcionalidad; dar a conocer a los candidatos el proyecto y realizar una observación de competencias de los mismos en forma grupal.

El primer objetivo fue realizado por representantes del proyecto quienes informaron sobre el Proyecto, la función del Registro y el propósito del taller

De alguna manera a través de estas acciones se retribuyó el interés demostrado por los inscriptos en el registro, además de ser una forma de brindarles información sobre el proyecto al cual se habían acercado<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Se realizó el 5 de septiembre de 2006 a las 14.30 horas, en el Salón del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Jujuy

<sup>5</sup> Llevada a cabo por parte de tres de sus responsables: El Lic. Rodolfo Tecchi, Coordinador General, realizó la presentación general del proyecto; la Ing. Magda Choque Vilca, Coordinadora de Campo, transmitió la visión del proyecto sobre la economía de los cultivos andinos y la Quebrada de Humahaca; y el Coordinador Técnico del Proyecto, Lic. Roberto Monterroso.

En esa línea, luego de las exposiciones se abrió un espacio para que los participantes realizaran todas las preguntas que tuvieran necesidad, tanto sobre el Proyecto Cultivos Andinos como sobre la convocatoria en sí. Se recogieron preguntas por escrito y al final de la reunión se abrió otro espacio para satisfacer todas las preguntas.

Por otro lado cuando hablamos de una evaluación por competencias grupal nos referimos a que una parte del taller se realizó formando grupos, ya divididos por el equipo de antemano, sin ningún parámetro específico. Se solicitó a los grupos que llevaran a cabo una tarea, una actividad<sup>6</sup>.

En cada grupo se encontraba una pasante de observadora, que registraba los siguientes aspectos: forma de presentación de las ideas, contradicciones, claridad, orden, manejo del tiempo, modalidad de respuesta ante situaciones nuevas, opiniones disidentes, desconocidos e imprevistos, iniciativa para resolver problemas, participación activa, interés por la temática propuesta y liderazgo. Esta forma de registro se fundamenta en que las competencias, que son características de personalidad, de las personas se ponen en juego en situaciones de actividad y a través de comportamientos concretos.

Hubo una última instancia de este taller con el fin de evaluar la funcionalidad de esta modalidad de evaluación para futuras selecciones, a través de comentarios de los participantes sobre la actividad.

En su evaluación final del evento, los participantes consideraron la experiencia novedosa, interesante, productiva, valoraron la posibilidad de interacción y aprendizaje y la oportunidad de conocer en forma directa el proyecto y sus integrantes, y expresaron haber sentido cómodos a pesar de los aspectos de evaluación que formaban parte del desarrollo.

Concluimos con respecto al taller que se trató de una propuesta no tradicional en materia de evaluación de postulantes en el área laboral, que permitió lograr apreciaciones de comportamiento y desempeño en situaciones variadas de unas 30 personas sin necesidad de entrevistar a cada uno/a, con la economía de tiempo y recursos que ello implica para todos.

---

<sup>6</sup> Se registró la presencia de 30 personas, es decir, la gran mayoría de los presentantes. Fue notorio que pese a lo prolongado del taller (inclusive más allá del horario previsto originalmente) hubo una alta permanencia y participación por parte de los asistentes. Otro aspecto a resaltar fue que no hubo interrupciones por llamadas de teléfonos celulares.



## **RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA Y USO DEL REGISTRO**

Respondieron a la convocatoria 35 personas, dentro del plazo de vigencia de la misma.

### **Sobre el sexo y edad de los/las presentantes**

- La proporción entre personas de ambos sexos es pareja (52% mujeres, 48% varones).
- Casi el 80% de los/las presentantes son menores de 40 años, predominando los/las menores de 30 años (45% del total) y luego los/las de 31 a 40 años (34%).
- La distribución por sexo dentro de cada franja de edad es relativamente pareja, con un leve predominio de la proporción de mujeres en la franja 31-40 años y un predominio de varones en la franja 41-50 años.

### **El uso del Registro hasta el momento**

Como se dijo, la convocatoria y el Registro tuvieron como primera finalidad identificar, contactar y evaluar profesionales (y técnicos) con aptitudes para participar en actividades ecocomerciales del Proyecto bajo la forma de Consultorías cortas.

Como resultado de los procesos de evaluación, y en función de las acciones que se iban definiendo, durante el semestre se convocó a un grupo significativo de los/las presentantes para realizar Consultorías.

A nuestro entender la combinación de las experiencias de Consultorías cortas y convocatoria por el Registro resultó sumamente provechosa, si se tienen en cuenta los siguientes datos:

- a) Desde que los procesos de convocatoria y evaluación estuvieron listos, más del 75% de las personas que hicieron consultorías para el proyecto fueron seleccionadas del Registro.
- b) Las consultorías incluyeron profesionales en Economía en primer lugar, en Agronomía, Contador Público, Bromatología (estudiante) e Ingeniería de Recursos Naturales.

c) Estas personas realizaron consultorías de muy diverso tipo: sistematización de información teórica, ídem de información estadística, relevamiento de eventos, estudios de campo, encuestas, etc.

d) El desempeño de todas estas personas fue desde satisfactorio hasta excelente.

La contratación de Consultores del Registro tuvo un claro sesgo hacia las mujeres (80%), lo cual fue un resultado natural de los procesos de selección y no una decisión a priori. También hubo un fuerte sesgo hacia la franja más joven (60% de las contratadas tenían menos de 30 años).

El 40% de las contratadas tenían alguna experiencia de trabajo en la Quebrada de Humahuaca; el resto no. En ambos casos los desempeños fueron muy satisfactorios (desde ya, se definieron trabajos diferentes para uno y otro caso).

Sin perjuicio de todo lo antedicho, debe señalarse que el universo disponible en el Registro mostró la carencia de algunos perfiles que se hubieran necesitado para otros trabajos que, ante tal dificultad, debieron posponerse o realizarse por otras vías.

Por otra parte, se considera que una parte significativa de los/las presentantes al Registro difícilmente sean contratados/as para trabajos ecocomerciales, en algunos casos por el sesgo de sus profesiones, en otros por no cubrir adecuadamente ítems considerados importantes del perfil, especialmente en habilidades y actitudes. Esto no impide que puedan ser convocados para otras propuestas, por ejemplo de capacitación en temas de economía de los cultivos andinos, ya que un factor común fue el interés por esta temática.

En todo caso, puede afirmarse que la experiencia del Registro de RRHH EcoComerciales fue un excelente instrumento para “acercar la oferta y la demanda” de profesionales para estos trabajos, ya que permitió conocer de antemano a las contrataciones, con mucha aproximación, qué recursos se disponían y cómo se adecuaban a los trabajos que se quería realizar. En algunos casos, eso dio lugar a un temprano y saludable rediseño de la Consultoría.

## **ALGUNAS CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL**

El proceso que se ha descrito, además de ofrecer una solución a necesidades de Consultores para el Proyecto, dejó al equipo participante un conjunto de información, reflexiones y conclusiones sobre la situación actual de los RRHH ecocomerciales en Jujuy, en relación a las demandas de los productores y las organizaciones de la economía de la Quebrada de Humahuaca en general y los cultivos andinos en particular.

### **Respecto de los intereses de los RRHH**

- En principio, el porcentaje de profesionales, técnicos y/o estudiantes residentes en la provincia de Jujuy que están interesados en iniciarse en la temática de los Cultivos Andinos parece muy limitado.
- De la porción de profesionales, técnicos y/o estudiantes que cuentan con experiencia en la temática y se desempeñaron en la Quebrada de Humahuaca, muchos no están interesados en integrarse a un grupo de trabajo diferente al que pertenecen o pertenecieron.
- La temática parece interesarle más a personas que no son oriundos de Jujuy, o por lo menos tales personas parecen expresar en mayor medida su interés.
- Entre los RRHH interesados en la temática no se distingue un sexo mayoritario.

### **Sobre las particularidades de los RRHH**

- Entre los/as profesionales interesados en la temática se pueden distinguir dos grandes grupos:
  - \* Jóvenes entre 25 y 35 años con trayectorias laborales independientes, con una marcada variedad temática, tendencia a experimentar múltiples alternativas laborales y fuerte inclinación a la práctica. En cuanto a su formación, la ven como una actividad continua que no concluye en el título de grado. Posiblemente, debido a la falta de oportunidades laborales en las respectivas

formaciones específicas, muchos de estos jóvenes se han desempeñado en diversas actividades comerciales y de servicios, y marginalmente en académicas.

\* Adultos de más de 35 hasta los 50 años, con trayectorias laborales mayormente en relación de dependencia y con menos variedad ocupacional que los jóvenes. Tienen a las actividades académicas, como por ejemplo a la formación de postgrado, como una exigencia profesional tardía en sus trayectorias ocupacionales y recientes en el tiempo.

- Los/as profesionales locales vinculados con la temática de interés suelen tener alguna experiencia laboral en el ámbito universitario como docentes y/o auxiliares docentes. También suelen tener alguna experiencia laboral como consultores y ninguna o escasa experiencia como investigadores (ya sea dentro o fuera del ámbito universitario).
- Hay en el medio una amplia diversidad de personas con disciplinas/profesiones interesadas en el área (geográfica y temática). La mayoría de los interesados en la propuesta resultaron, con excepciones, de las ciencias económicas y la ingeniería agronómica y afines (tal vez en respuesta a la propuesta expresada en la convocatoria).
- Como rasgo personal, los/as profesionales interesados en la temática evidencian entusiasmo y una predisposición a informarse y/o relacionarse con los Cultivos Andinos.

### **Sobre la percepción que poseen los RRHH respecto al perfil laboral buscado**

- Los/as profesionales de Jujuy interesados/as en trabajar en el área (geográfica y temática) se identifican mayormente por profesiones más que por competencias necesarias para el desempeño en ésta temática en la zona de Quebrada de Humahuaca.
- No existe una definición clara en la percepción del RRHH sobre las competencias necesarias para desempeñarse en temas ecocomerciales de los cultivos andinos.
- No existe una definición clara en la percepción del RRHH sobre los intereses profesionales (y en muchos casos tampoco personales) que tiene en la temática.

- La concepción sobre la relación profesional con la Quebrada de Humahuaca y temas tales como el medio ambiente, la biodiversidad, etcétera, que tienen los RRHH es positiva (es decir, consideran que es “políticamente correcto” y que está “bien visto”).

### **Sobre el contexto de los RRHH**

- La pertenencia actual o pasada del RRHH a alguno de los grupos que poseen experiencia en temáticas similares en la Quebrada de Humahuaca (o en la Puna), genera circuitos de movilidad cerrados (dentro de la propia organización) pero no son frecuentes los intercambios de los RRHH entre organizaciones.
- Entre los grupos emplazados en organizaciones del medio como ONG, Institutos de Investigaciones, Asociaciones Civiles, etcétera, que trabajan o trabajaron en la Quebrada de Humahuaca (y Puna) existe una marcada identificación con los referentes de cada organización más que con la tarea.
- Los RRHH tienden a definir su vinculación o no con una tarea, en base a su juicio previo del referente. Es decir, se valoran personas no tareas, dada la fuerza del referente que se identifica con la temática/zona.
- A nivel institucional no hay interés activo por la temática dado que los Colegios Profesionales y los organismos educativos no han implementado actividades vinculadas específicamente con la temática y área geográfica de forma sistemática. Tampoco han realizado acciones de rechazo por la misma.
- A nivel de colegiaturas no existen organizaciones que agrupen a profesionales, técnicos o consultores en el tema o la región. Hay organizaciones privadas que expresan su interés institucional en el tema, siempre que visualicen que pueden lograr algún rédito relativamente rápido (por ejemplo: económico, social o político) y sin tener que destinar recursos a su desarrollo.

## **PERSPECTIVAS FUTURAS**

- La selección de personal de forma no convencional requiere de mayor análisis y sistematización a fin de mejorar la práctica.
- Los profesionales dedicados al área de RRHH necesitamos ampliar la observación y herramientas de análisis de las necesidades del medio respecto a competencias.