

# Informe Adicional de Evaluación de la 2ª Convocatoria de la Iniciativa Comunitaria EQUAL

---



**Edita:** Unidad Administradora del Fondo Social Europeo  
Ministerio de Trabajo e Inmigración

**Impresión:** GLOBO DIGITAL

**NIPO:** 790-08-062-1

**Realizado por:** GPI Consultores

**D.L.:** M-36.639-2008

# Índice

1. Introducción.....	5
2. Aspectos metodológicos de la evaluación.....	8
3. Resultados, procesos y estrategias de transferencia .....	11
3.1. Identificación de resultados de transferencia .....	14
3.1.1. Resultados efectivos de transferencia .....	14
a) Características de las prácticas objeto de transferencia .....	14
b) Materialización de los resultados de transferencia: ¿En qué se han concretado? .....	19
c) Entidades que incorporan las buenas prácticas generadas y principales ámbitos de incorporación .....	21
3.1.2. Transferencias potencialmente efectivas.....	24
a) Características de las transferencias potencialmente efectivas .....	24
b) Tipos de transferencia en proceso según los objetivos de la negociación .....	28
c) Entidades participantes en los procesos de negociación y principales ámbitos de negociación.....	29
3.2. Procesos y estrategias impulsoras de transferencia.....	33
3.2.1. Experiencias de transferencia: tipología de actuaciones llevadas a cabo.....	33
3.2.2. Planificación de las actuaciones de transferencia.....	36
3.2.3. Factores facilitadores de transferencia .....	37
3.2.4. Dificultades o barreras en los procesos de transferencia .....	39
4. Calidad e impacto de las innovaciones generadas .....	42
4.1. Características de las innovaciones.....	42
4.1.1. Elementos de innovación y grado de innovación de las prácticas generadas.....	42
4.1.2. Niveles de promoción de nuevos enfoques .....	48
4.2. Impacto de las innovaciones.....	51
4.2.1. Posibilidades de medición de las innovaciones.....	51
4.2.2. Cambios en los procesos de formulación de políticas de empleo e inclusión social .....	53
5. Conclusiones y recomendaciones .....	56
5.1. Datos clave .....	56
5.2. Factores de éxito.....	66
5.2. Puntos críticos .....	68
6. Buenas prácticas en materia de transferencia.....	71
Anexos.....	90
ANEXO I: Descripción de resultados de transferencia.....	91
I.A. Generalización de buenas prácticas .....	91
I.B. Prácticas en proceso de negociación .....	94

# 1

---

## Introducción



## 1. Introducción

El presente informe analiza los procesos y los resultados de transferencia en el marco del Programa de la Iniciativa Comunitaria EQUAL. Por otro lado, tomando como base este análisis, el informe valora la calidad de las innovaciones generadas y el impacto de las mismas sobre las políticas de empleo y las instituciones implicadas en éstas.

La transferencia a las políticas generales es la finalidad de EQUAL. Por esta razón, la Unidad Administradora del FSE en España, a la hora de poner en marcha una evaluación adicional a las ya realizadas, ha decidido poner el foco en este principio básico, estrechamente ligado con el de innovación.

Los logros en materia de transferencia constituyen un indicador sintético de los logros generales de EQUAL, puesto que pronunciarse sobre la transferencia obliga a valorar también el problema que la innovación ha supuesto para los proyectos. Además, los procesos de transferencia son necesariamente procesos de cooperación, puesto que implican a diferentes actores que deben hacer converger esfuerzos y objetivos. Así, al evaluar la transferencia evaluamos los tres elementos distintivos de EQUAL: cooperación, innovación y transferencia.

En todo ello no podemos olvidar el contexto de la Acción 3, que ha tratado de encauzar formalmente –e incentivar financieramente- estos procesos de cooperación e innovación para la transferencia.

En línea con lo anterior, los objetivos del estudio han sido los siguientes:

1. Identificar y analizar los resultados de transferencia obtenidos por las Agrupaciones de Desarrollo (AD) y redes creadas en el marco de la Segunda Convocatoria de la Iniciativa EQUAL.
2. Analizar los procesos puestos en práctica por las Agrupaciones de Desarrollo (AD) y las redes para lograr sus objetivos de transferencia a escala local, regional y/o estatal.
3. Identificar los factores facilitadores y obstaculizadores de la generación de innovación y logros de transferencia.
4. Valorar la calidad de las innovaciones generadas por las AD y las redes EQUAL en el marco de la Segunda Convocatoria de la Iniciativa Comunitaria.
5. Estimar los impactos políticos e institucionales de los procesos de transferencia y las innovaciones generadas en el marco del Programa.

Cada uno de los objetivos se han desarrollado de forma específica de cara a la elaboración de los instrumentos de recogida de información (guiones de entrevista, cuestionario, fichas de análisis documental...) Para ello, se han considerado el repertorio de cuestiones clave propuestos por la Comisión en el documento denominado *Proposal for a common approach in EQUAL evaluation 2007-2008*.

El presente informe se ha estructurado en 7 bloques o capítulos. Los dos primeros corresponden al capítulo actual de *Introducción* (1) y a los *Aspectos metodológicos de la evaluación* (2), en el que se desarrollan cuestiones relativas a las herramientas de recogida de información, tamaño de la muestra de AD analizadas, etc. En los dos bloques siguientes, se muestra el análisis de la información y resultados en lo relativo a



los *Resultados, procesos y estrategias de transferencia* (3), y a la *Calidad e impacto de las innovaciones generadas* (4) por los proyectos encuestados.

Los dos bloques siguientes corresponden a una síntesis de los principales resultados obtenidos, con las conclusiones de este informe (5), y a las fichas de aquellas experiencias o buenas prácticas de transferencia que han sido identificadas en esta evaluación (6). Por último, existe un último bloque de *Anexos* en el que se adjunta información complementaria y de referencia sobre los resultados del análisis realizado (7).

# 2

---

## Aspectos metodológicos de la evaluación



## 2. Aspectos metodológicos de la evaluación

El proceso de trabajo seguido para la elaboración de este informe adicional se ha apoyado en los siguientes métodos y técnicas:

1. Entrevistas abiertas semidirigidas con personal técnico y responsable de la UAFSE.
2. Encuesta estadística sobre la totalidad de las Agrupaciones de Desarrollo (AD) y proyectos de la Segunda Convocatoria de la Iniciativa Comunitaria EQUAL, así como sobre las redes creadas en el marco de la Acción 3. Esta encuesta tuvo un carácter censal, lo que implica que no se ha realizado ninguna operación de muestreo<sup>1</sup>.

Una vez realizadas las entrevistas, de cuyo contenido se extrajeron algunas ideas iniciales y guías sobre la evaluación, el proceso seguido ha consistido en el diseño de un primer cuestionario que fue remitido a las 228 AD que gestionan proyectos acogidos a la segunda convocatoria de la IC EQUAL. Este cuestionario se encontraba organizado en tres bloques de preguntas en función de los posibles resultados de transferencia: uno para el caso de *generalización de la aplicación de buenas prácticas* (anexo 1 del cuestionario), otro para aquellas AD que estuvieran en *proceso de negociación de la transferencia* (anexo 2), y el último para los proyectos en los que *no se hubieran producido resultados de generalización de buenas prácticas* (anexo 3).

En total, 143 AD (62,7%) han contestado a la encuesta realizada: 22 AD han generalizado las buenas prácticas de sus proyectos (anexo 1), 108 AD están en proceso de negociación de la transferencia de sus experiencias exitosas (anexo 2) y 12 AD informan que no se han producido resultados de transferencia (anexo 3).

La respuesta a uno u otro anexo no estaba condicionada por el equipo evaluador, sino que cada responsable (en función de sus propios criterios) se posicionaba respecto a los posibles resultados de transferencia alcanzados en su proyecto contestando a uno u otro de los anexos.

Por esta razón, los resultados que se muestran en este informe son fruto del análisis de dicha información y no tanto una mera descripción de los posicionamientos realizados desde los distintos proyectos sobre el alcance e impacto de las prácticas generadas. Fueron necesarias varias oleadas para obtener el total de cuestionarios analizados, debido a problemas de diversa índole que, en la práctica, son muy difíciles de controlar. Especialmente aquellos relacionados con la distribución del cuestionario mediante correo electrónico: direcciones no actualizadas, cambios de personal en los equipos, sobrecargas temporales del servidor...

Con el fin de valorar la posible existencia de un sesgo de respuesta por parte de AD que considerasen que no habían obtenido resultados de transferencia (y, por lo tanto, no consideraban necesario participar en la encuesta, aunque el anexo 3 fue diseñado para esta situación), se envió un cuestionario de control a las AD que, una vez finalizado el trabajo de campo, no habían remitido todavía los cuestionarios.

---

<sup>1</sup> Todos los responsables técnicos de las AD fueron invitados a participar mediante el envío del cuestionario por correo electrónico.





De producirse este sesgo, el cálculo de los porcentajes sobre el total de la muestra de cuestionarios se vería afectado, por lo que se tomó la decisión de indagar esta cuestión mediante el mencionado cuestionario de control. 11 de las AD contestaron el cuestionario de control aportando la siguiente información: 9 AD informaron que no habían recibido el cuestionario, 1 AD menciona que “*le venció el plazo para remitir la información*” y, por último, 1 AD indicó que no tenía resultados de transferencia, la cual, para el cálculo de porcentajes, pasó a formar parte del conjunto de AD que se encuentran en esta situación (se encuentra incluido en el grupo de 13 AD ya comentado).

La tabla siguiente muestra de manera sintética la distribución de cuestionarios mencionada más arriba.

**Tabla 2.1: Tipología de cuestionario y tasa de respuesta**

<b>Tipo cuestionario</b>		<b>Nº AD</b>	<b>%</b>
Encuesta (62,7% de 228 AD)	Anexo 1: generalización BBPP	22	15,4%
	Anexo 2: proceso de negociación	108	75,5%
	Anexo 3: sin resultados de transferencia	13	9,1%
	<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>
Cuestionario control (4,8% de 228 AD)	No ha recibido cuestionario	9	81,8%
	Fuera de plazo	1	9,1%
	Sin resultados de transferencia >> incluida como Anexo 3	1	9,1%
	<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

El resultado del análisis de la información facilitada por las Agrupaciones de Desarrollo es la que se presenta en los capítulos siguientes.

## Notas estadísticas

La información de carácter cuantitativo que ha sido analizada se resume, en la mayoría de los casos, en porcentajes. No obstante, conviene señalar que las operaciones de cálculo de dichos porcentajes varían de unos resultados a otros, en función del tipo de opciones de respuesta que permitían las preguntas del cuestionario.

Por esta razón, especialmente en los gráficos utilizados, en ocasiones en las que cada representante técnico de AD podía elegir varias opciones de respuesta (*formato múltiple de respuesta*), los porcentajes no suman el 100%, ya que se han calculado en base a la proporción de AD sobre el total (bien sea sobre las que han contestado a determinado anexo del cuestionario, bien sea sobre el total de AD). Es decir, se trata del porcentaje de AD que ha contestado a cada alternativa de respuesta.

# 3

---

## **Resultados, procesos y estrategias de transferencia**



### 3. Resultados, procesos y estrategias de transferencia

En este capítulo analizaremos la información relativa a los resultados, procesos y estrategias, puestos en marcha por las 130 Agrupaciones de Desarrollo que han participado en la encuesta<sup>2</sup>, para alcanzar la transferencia de las buenas prácticas experimentadas en sus respectivos proyectos (57% del universo compuesto por 228 AD).

Como decíamos, de los 143 proyectos analizados, 130 (91%) consideran que se han producido (o están en proceso de producirse) resultados de transferencia de las buenas prácticas, mientras que 13 proyectos (9%) informan de no haber logrado resultados de transferencia, por lo que no son analizables en varios de los apartados de este informe (si bien sí lo son en cuanto a los obstáculos de dicha transferencia y en cuanto al componente de innovación de las prácticas generadas).

Por lo tanto, si analizamos los resultados de transferencia que estas 130 AD reconocen haber alcanzado (Gráfico 3.1), los más elegidos son aquellos relacionados con:

- Difusión de las actividades y resultados del proyecto entre los agentes sociales y políticos (103 AD, 79%).
- La generalización de la aplicación de buenas prácticas o la apertura de un proceso de negociación (95 AD, 73%).
- Creación de un ambiente de diálogo propicio para la cooperación (“*aprendizaje de la cooperación*”) (92 AD, 71%).
- Creación de redes temáticas (30 AD, 23%).

Asimismo, 11 AD (9%) han informado de otro tipo de resultados de transferencia: en el caso de 6 AD (85, 102, 416, 441, 488 y 654) se trata de transferencias efectivas o en proceso de negociación; en otras 3 AD (130, 338 y 603) se confunde el *proceso* de transferencia con el *resultado* (mencionan proyectos de Acción 3 y la creación de estructuras para la transferencia horizontal de BBPP); la AD 115 informa sobre la buena práctica *objeto* de transferencia; y, por último, la AD 380 menciona la integración de la perspectiva de género en todas las fases, procesos, acciones y evaluaciones del proyecto.

Ahora bien, todos estos resultados de transferencia se están produciendo con cierto grado de simultaneidad. Es decir, que el resultado de generalización de las buenas prácticas –o apertura de procesos de negociación– (95 AD) se produce al mismo tiempo, en varias ocasiones, que otro tipo de resultados, especialmente los relacionados con la difusión de resultados y actividades de los proyectos entre los agentes sociales y políticos, y con la creación de un ambiente de diálogo propicio para la cooperación<sup>3</sup>.

De esta manera, encontramos que el resultado de generalización de buenas prácticas (Tabla 3.a), más allá del ámbito de intervención de los proyectos (o apertura de un proceso de negociación), se produce simultáneamente con la difusión de actividades y resultados, la creación de un ambiente de diálogo propicio para la cooperación, y la creación de redes temáticas, en 17 casos (13%).

<sup>2</sup> No se incluyen las 13 AD que no alcanzan ningún resultado de transferencia.

<sup>3</sup> Este análisis se ha podido realizar gracias al formato de respuesta múltiple del cuestionario, en la que cada responsable técnico de AD podía elegir más de una categoría de respuesta.



Además, se producen simultáneamente a resultados de difusión y de creación de un ambiente de diálogo en 41 casos (32%). En menor medida, esta simultaneidad de resultados se produce bien con la difusión, bien con la creación de un ambiente de diálogo en 17 casos (13%). En todas estas situaciones, la generalización de buenas prácticas (o apertura de un proceso de negociación), es el resultado que más se ha elegido en primer lugar, según el orden de importancia conferido por los responsables técnicos de los proyectos encuestados (más del 50% de las AD en todas estas situaciones).

Por otro lado, existe un conjunto de 26 AD (20%) en la que no se produce ningún tipo de simultaneidad de resultados, ya que desde estos proyectos se afirma de manera única uno u otro tipo de resultado. No obstante, en 16 de estos casos (62%) el resultado considerado es el de generalización de buenas prácticas (o apertura de un proceso de negociación).

En la tabla siguiente se muestra esta información:

Tabla 3.a: Grado de simultaneidad de los resultados de transferencia

Resultados de transferencia	Total AD	Generalización (o negociación) elegida en primer lugar
Generalización (o negociación) y difusión	12 (9%)	8 (67%)
Generalización (o negociación) y ambiente de diálogo	5 (4%)	3 (60%)
Generalización (o negociación), difusión y ambiente de diálogo	41 (32%)	27 (66%)
Generalización (o negociación), difusión, ambiente de diálogo y redes temáticas	17 (13%)	9 (53%)
Difusión de actividades y creación de ambiente de diálogo	17 (13%)	-
No complementarias (resultado único)	26 (20%)	16 (62%)
Otros (más de un resultado pero sin generalización o proceso de negociación)	12 (9%)	3 (25%)
<b>Total</b>	<b>130 (100%)</b>	<b>66</b>

Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base 130 AD.

Parece ser, por tanto, que la generalización de buenas prácticas (o apertura de un proceso de negociación), se produce en buena medida al mismo tiempo que otros resultados de transferencia (especialmente en cuanto a la difusión y creación de un ambiente de diálogo). En un sentido, la información comentada podría denotar que se ha producido un cierto esfuerzo por parte de las distintas AD por incrementar su efectividad en cuanto a la transferencia de sus actuaciones o prácticas, enriqueciendo el resultado de transferencia (efectiva o potencial) con otros resultados facilitadores.

En cuanto al orden de importancia conferido por las 130 AD analizadas a cada una de estas posibilidades (Gráfico 3.a), entre las elegidas en primer lugar destaca la generalización –o proceso de negociación– de la aplicación de las buenas prácticas generadas (66 AD, 51%), seguida de la difusión de actividades y resultados del proyecto entre los agentes sociales y políticos (40 AD, 31%), y de la creación de un ambiente de diálogo propicio para la cooperación (38 AD, 29%).



La creación de redes temáticas se priorizó sobre le resto de posibilidades en muy pocas ocasiones (8 AD, 6% de los proyectos).

Gráfico 3.a: Tipo de resultados de transferencia de buenas prácticas



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que consideran que se han producido –o están en proceso de producirse- resultados de transferencia

En resumen, los resultados anteriores parecen indicar que el logro de transferencia en sentido estricto (o “fuerte”) es un resultado relativamente generalizable ya que son, en total, 74 AD (57% de las 130 AD) las que informan de tener resultados de transferencia, bien como generalización efectiva de las buenas prácticas generadas, bien como apertura de procesos de negociación. En este sentido, podemos considerar las 68 AD mencionadas más arriba y las 6 AD que responden de manera abierta sobre otro tipo de resultados de transferencia.

Asimismo, es posible destacar como resultados de transferencia, con carácter complementario, el reconocimiento de logros relacionados con la difusión de información sobre el proyecto, así como con transferencias de tipo *horizontal* en la línea de un cierto “aprendizaje de la cooperación”.

Es necesario aclarar que esta primera valoración no pretende ser un resultado final o conclusión sobre el análisis realizado, al menos por el momento, sino más bien una guía orientativa acerca de las posibilidades que nos ofrecen los datos disponibles. Hasta no haber analizado el resto de información de manera conjunta no estamos en situación de poder realizar este tipo de conclusiones.



## 3.1. Identificación de resultados de transferencia

Como ya hemos mencionado, los resultados de transferencia alcanzados por las AD pueden ser clasificados entre resultados efectivos de transferencia (22 AD) y transferencias que están en proceso de negociación, por tanto, transferencias potencialmente efectivas (108 AD). En este apartado se analizan las posibilidades de caracterización de los resultados de transferencia identificados, así como el grado o alcance de una generalización significativa de buenas prácticas surgidas de los proyectos, más allá de sus ámbitos específicos de intervención.

### 3.1.1. Resultados efectivos de transferencia

En base a esta clasificación, se desarrollan a continuación los siguientes subapartados que dividen el análisis de los resultados de transferencia efectiva (22 AD):

- a. Características de las prácticas objeto de transferencia.
- b. Materialización de los resultados de transferencia: ¿en qué se han concretado?
- c. Entidades que incorporan las Buenas Prácticas generadas.

#### a) Características de las prácticas objeto de transferencia

El análisis de las preguntas abiertas de la encuesta realizada con las AD permite un mayor nivel de profundización en la caracterización de los resultados efectivos de transferencia. En este subapartado y siguientes se analiza la información que proviene de las 22 AD que afirman haber alcanzado logros de transferencia efectiva: generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención de sus proyectos.

Lo primero que llama la atención al considerar la descripción de actuaciones, prácticas o métodos objeto de transferencia es su gran diversidad. Los responsables técnicos de las AD que han cumplimentado los cuestionarios han descrito 51 elementos de sus proyectos que, aparentemente, han sido objeto de generalización más allá de su ámbito de gestión.

Debemos precisar que, de estos 51 elementos descritos por los proyectos, 7 de ellos no son prácticas o métodos entendidos como actuaciones eficaces, renovadoras de los métodos de intervención aplicados en relación con los ámbitos políticos del FSE, basados en enfoques integrados de actuaciones, que pueden aprenderse más allá del contexto sectorial y/o territorial en el que han sido originadas, y que, por lo tanto, pueden ser transferidas a otros contextos de actuación. Se trata de publicaciones, guías y estudios de diverso contenido. Estos productos están ligados a las problemáticas que abordan los proyectos (AD 323, 254 y 297), a los que hay que agregar la creación de un registro de empresas de inserción (AD 192). Es decir, estos 7 elementos quedarán fuera del análisis debido a que la metodología que empleamos sirve para evaluar formas de prestar servicios<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> “Metodología para la identificación y análisis de buenas prácticas en las actuaciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo”. Colección Informes y Estudios. Serie Empleo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006).



En cualquier caso, la transferencia de 44 actuaciones, prácticas o métodos, en principio, es sin duda positiva, pero también invita a efectuar una doble lectura:

- a. En primer lugar, el dato parece apuntar a que estos 22 proyectos EQUAL han sido productivos, eficaces en el logro de objetivos de transferencia. Indudablemente, se trata de un dato importante, que habla de la riqueza de las experiencias llevadas a cabo.
- b. Pero también, es un dato que nos hace pensar en una cierta dispersión de esfuerzos y, tal vez, en la posible falta de maduración de algunas de las prácticas o métodos que se han señalado como objeto de transferencia. El sesgo de implicación que afecta a las respuestas (quienes han respondido son los responsables técnicos de las AD, en definitiva), puede haber empujado al alza del reconocimiento de transferencias efectivas y que, en realidad, podrían ser todavía experiencias poco cristalizadas. Esto es, experiencias no formalizadas suficientemente o transferencias en *proceso*.

Ahora bien, si clasificamos las 44 actuaciones o prácticas considerando su nivel de maduración como métodos plenamente definidos –no en vano de lo que se trata en último término es de generar nuevos métodos- vemos que:

1. Hay, en efecto, prácticas aparentemente muy sólidas, prácticas que podrían ser consideradas ciertamente como métodos (entendidos como conjuntos integrados de elementos de actuación orientados a un fin convergente con los objetivos de la IC EQUAL). Podríamos hablar de 7 AD en las que se contabilizan 7 prácticas objeto de transferencia con estas características.
2. Pero también se dan casos que denotan un menor alcance: objetos de transferencia tal vez más instrumentales, cuya forma es la de herramientas susceptibles de formar parte de un método de trabajo más amplio, pero que no lo constituyen por sí mismos. Identificamos 16 AD que estarían en esta situación, con un total de 25 prácticas objeto de transferencia.
3. Además, identificamos objetos de transferencia menos definidos, menos tangibles o más difusos, por decirlo de algún modo. Se trata de prácticas que tienen que ver con el desarrollo de una cultura del trabajo en cooperación. Se identifican 3 AD que responden a estas características. Finalmente, 5 AD han transferido 8 cursos, talleres y módulos de formación, y 1 AD plantea la creación de una nueva figura o perfil profesional.

En la siguiente tabla se sintetiza esta información:

Tabla 3.1.1.a: Clasificación general de prácticas objeto de transferencia

Tipo de transferencia	Nº de prácticas objeto de transferencia	% sobre el total de prácticas
Alcance amplio: <i>Transferencia metodológica</i>	7	16%
Alcance limitado: <i>Transferencia instrumental</i>	25	57%
Alcance difuso: <i>Transferencia difusa</i>	12	27%
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 22 AD que reconocen resultados efectivos de transferencia.



Con el fin de profundizar en el análisis anterior, las prácticas objeto de transferencia podemos clasificarlas, según su contenido temático y características técnicas (o grado de maduración), en 8 tipos de métodos, prácticas, instrumentos o experiencias:

1. Métodos, prácticas y herramientas dirigidas a la inserción laboral.
2. Métodos y herramientas para la incorporación del enfoque de género.
3. Cursos de formación.
4. Experiencias favorecedoras del trabajo en red (aprendizaje de la cooperación).
5. Métodos, prácticas y herramientas dirigidas a mejorar la adaptabilidad de las empresas y los trabajadores.
6. Instrumentos para el seguimiento, el control de calidad, etc., basados sobre todo en las NTIC.
7. Instrumentos para la sensibilización de las empresas y su implicación en los procesos de inserción de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo.
8. Constitución o creación de nuevas figuras profesionales o perfiles técnicos.

Siguiendo con esta clasificación, que se muestra en detalle en el ANEXO I.A., hemos construido la siguiente tabla-resumen:

Tabla 3.1.1.b: Tipología de resultados de transferencia

Temática	Nº AD	Nº de prácticas	Tipo de práctica
1. Inserción	8	9 (32%)	Métodos (5): AD 78, 90, 340, 343 y 571
			Herramientas (4): AD 90, 323, 336 y 340
2. Género	10	15 (39%)	Métodos (2): AD 315 y 474
			Herramientas (11): AD 130, 238, 254 y 509
			Curso de formación (2): AD 102 y 312
3. Formación	6	10 (23%)	Herramientas (4): AD 336, 340, 435 y 448
			Cursos de formación (6): AD 340, 474 y 499
4. Cooperación	3	3 (7%)	Cooperación (3): AD 102, 202 y 336
5. Adaptabilidad	1	2 (5%)	Herramientas (2): AD 209
6. NTIC	3	3 (7%)	Herramientas (3): AD 209, 254 y 340
7. Sensibilización	1	1 (2%)	Herramientas (1): AD 340
8. Nuevos perfiles profesionales	1	1 (2%)	Nuevos perfiles profesionales (1): AD262

**Total válido = 44**

**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 22 AD que reconocen resultados efectivos de transferencia.

En cualquier caso, la lectura y análisis de las descripciones realizadas por los responsables técnicos de las AD permite deducir que, a través de sus proyectos, se está contribuyendo efectivamente a enriquecer las políticas activas de empleo, sociales, de igualdad de género, de inclusión, etc. Además, este enriquecimiento acontece en buena medida en relación con aspectos que constituyen verdaderos puntos críticos de la gestión de estas políticas, redundando en:

- La incorporación efectiva de enfoques integrados de actuación en materia de *inserción*, especialmente, a las políticas de lucha contra la discriminación





laboral: buena parte de las prácticas identificadas tienen que ver con la mejora de dispositivos de integración de actuaciones y acompañamiento a la inserción, muy especialmente en lo relativo a la interacción con los empleadores.

- La incorporación efectiva de enfoques integrados de actuación y de herramientas en materia de *género*.
- La mejora de los procesos de gestión relacional de los proyectos, tanto entre los actores y entidades que prestan servicios, como en lo que concierne a la relación de aquellos con las poblaciones destinatarias afectadas por problemas de empleabilidad.
- La mejora en la capacitación del personal que compone los distintos equipos técnicos, aumentando así su capacidad técnica no solo en cuanto a la gestión del proyecto, sino también en cuanto a la intervención o servicio que se presta a las personas beneficiarias.

En todo ello, se aprecia un interesante trasvase hacia las políticas de empleo de enfoques procedentes de otros ámbitos de actuación, especialmente de la política de integración social. Es evidente que, en la mayor parte de los casos, parece que nos encontramos ante innovaciones de contexto y no ante innovaciones endógenas. La cuestión de la innovación es, sin duda, también problemática y la analizaremos en capítulos siguientes.

En la Tabla 3.1.1.c se muestra la distribución de la tipología de resultados de transferencia anterior según el Eje y Área Temática a la que pertenecen las AD encuestadas. Los dos gráficos siguientes (Gráfico 3.1.1.a y Gráfico 3.1.1.b), se han elaborado con el fin de mejorar y facilitar la lectura de los datos de la tabla anterior.

**Tabla 3.1.1.c: Clasificación general de prácticas objeto de transferencia por Eje y Área Temática (porcentaje de fila)**

Eje y Área Temática	Alcance amplio		Alcance limitado		Alcance difuso		No identificable		Total	
	Nº práct.	%	Nº práct.	%	Nº práct.	%	Nº práct.	%	Nº práct.	%
Eje 1 (A.T. 1.1)	4	20%	10	50%	5	25%	1	5%	20	100%
Eje 1 (A.T. 1.2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100%
Eje 2	-	-	-	-	-	-	1	100%	1	100%
Eje 3	1	7%	9	60%	1	7%	4	27%	15	100%
Eje 4 (A.T. 4.1)	1	20%	2	40%	2	40%	0	0%	5	100%
Eje 4 (A.T. 4.2)	1	10%	4	40%	4	40%	1	10%	10	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>14%</b>	<b>25</b>	<b>49%</b>	<b>13</b>	<b>26%</b>	<b>7</b>	<b>14%</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 22 AD que reconocen resultados efectivos de transferencia.

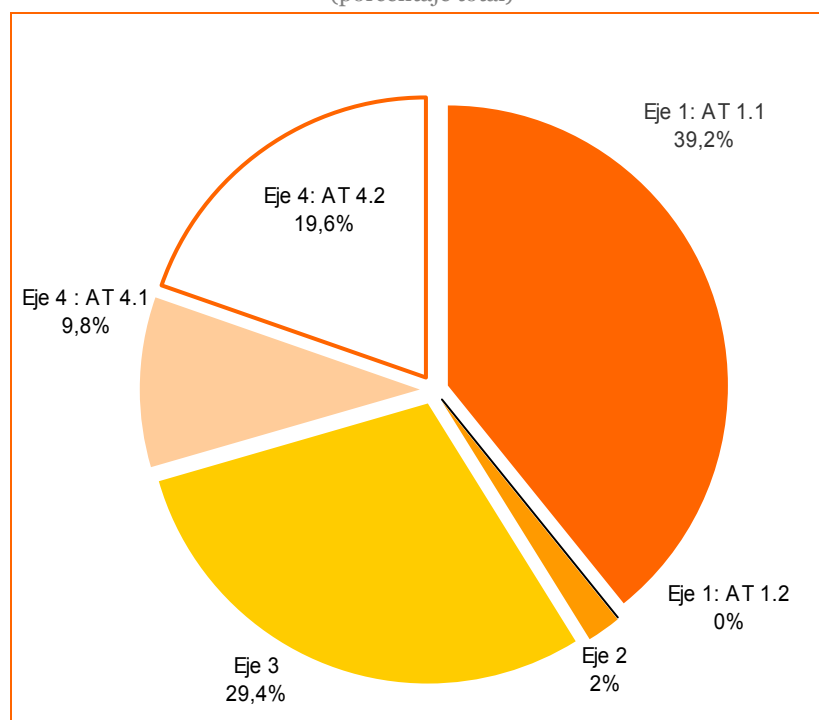
En primer lugar, en base a los proyectos encuestados, se observa que es en el Eje 1 *Capacidad de inserción profesional*, en el Área Temática 1.1 (*facilitar el acceso al mercado de trabajo*) en donde se han desarrollado más prácticas que son objeto de transferencia (20 de 51 prácticas, 39%). Dentro del mismo eje, pero en el A.T. 1.2 (*combatir el racismo y la xenofobia*) no se dispone de información sobre ninguna AD; y en el Eje 2 (*Fomentar el espíritu de empresa*), solamente existe una práctica de un proyecto a la que no ha sido posible incorporar a la tipología de prácticas por no disponer de elementos lo suficientemente precisos y claros.

El Eje 3 (*Adaptabilidad*) y el Eje 4 (*Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*), son los siguientes con mayor número de prácticas objeto de transferencia



identificadas (15 prácticas, 29% respectivamente). Y dentro de este último eje, la distribución por A.T. es la siguiente: en el A.T. 4.1. (*conciliación vida familiar y laboral*) se identifican 5 prácticas (10%), mientras que en el A.T. 4.2. (*reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres*) se identifican 10 prácticas (20%)

Gráfico 3.1.1.a: Número de prácticas objeto de transferencia por Eje y Área Temática (porcentaje total)



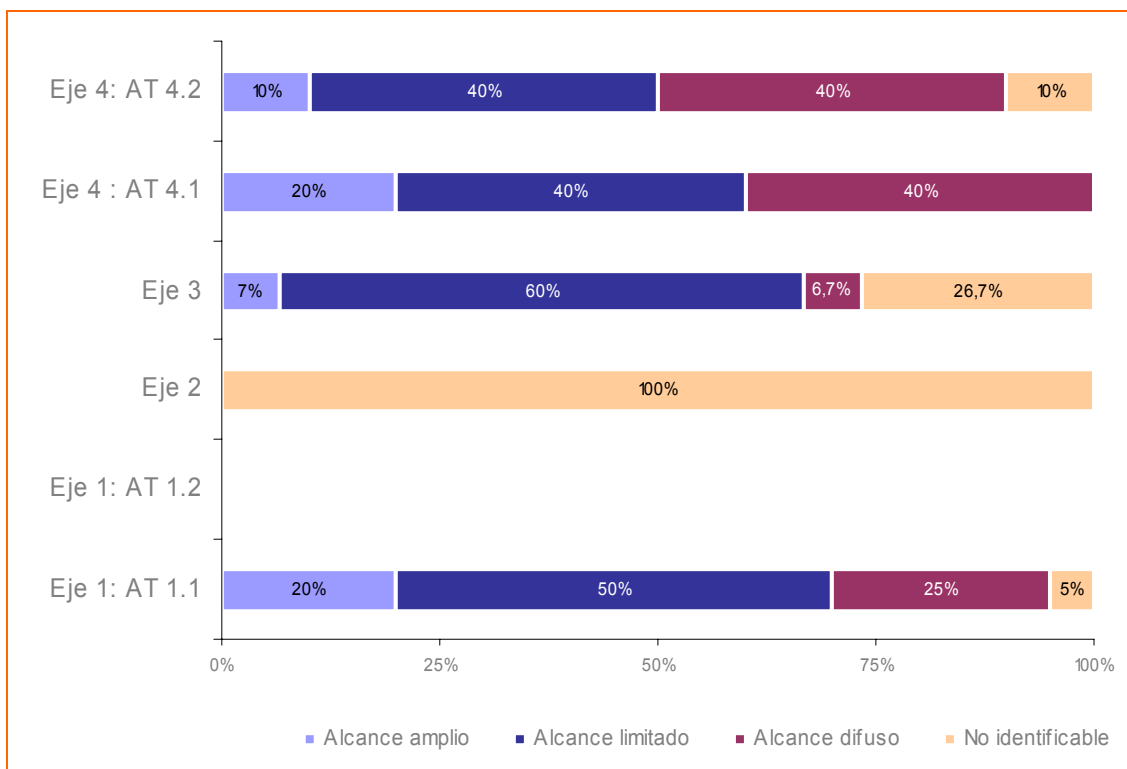
Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base 22 AD que reconocen resultados efectivos de transferencia

Para terminar, pasamos a comentar el grado de maduración o alcance (transferencia metodológica, instrumental o difusa), de las prácticas que son objeto de transferencia que existe en cada uno de los Ejes y Áreas Temáticas a las que pertenece el grupo de AD encuestadas que consideran haber alcanzado logros de transferencia efectiva.

Es en el Eje 1 (A.T. 1.1.) y en el Eje 4 (A.T. 4.1.) donde se identifican prácticas con un mayor nivel de maduración (*transferencia metodológica*), con un 20%, respectivamente, del total de prácticas identificadas en dichos ejes.

En el Eje 3 y en el Eje 1 (A.T. 1.1.) es donde se identifican prácticas con un mayor alcance de tipo limitado (*transferencia instrumental*), con un 60% y un 50%, respectivamente, del total de prácticas identificadas en dichos ejes. Además, es aquí donde se identifica un menor porcentaje de prácticas de alcance difuso (*transferencia difusa*: formación, cooperación, sensibilización, etc.), con un 7% y un 25% del total de prácticas identificadas en dichos ejes.

Gráfico 3.1.1.b: Distribución del grado de maduración de las prácticas objeto de transferencia por Eje y Área Temática (porcentaje total)



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base 22 AD que reconocen resultados efectivos de transferencia

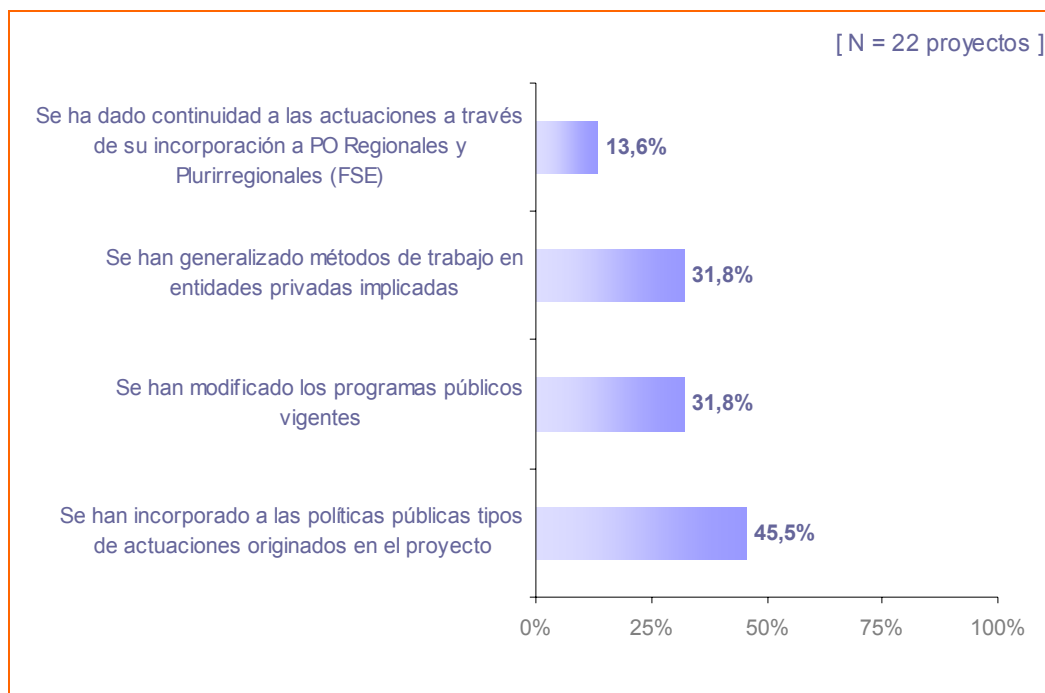
## b) Materialización de los resultados de transferencia: ¿En qué se han concretado?

En base a las 22 AD analizadas, la materialización de la transferencia se ha concretado, principalmente, en la incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en los proyectos para su generalización en las poblaciones potencialmente beneficiarias (10 AD: 46%), seguido de la modificación de programas públicos vigentes mediante la introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto (7 AD: 328%) y de la generalización de métodos de trabajo en entidades privadas implicadas en el tratamiento de las problemáticas relacionadas con el mercado laboral (7 AD: 328%). Esto último puede considerarse como transferencia horizontal.

Solamente 3 AD (14%) han indicado que la continuidad de las actuaciones se producirá a través de su incorporación a Programas Operativos Regionales y/o Pluriregionales del Fondo Social Europeo (AD 315, 336 y 571) (Gráfico 3.1.1.c). Este resultado puede considerarse como transferencia vertical.

Asimismo, y de manera complementaria, la AD 209 ha informado que la continuidad de sus actuaciones se realiza a través de otros programas de cobertura nacional (Fundación ORECLA).

Gráfico 3.1.1.c: Materialización de los resultados de transferencia



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen resultados efectivos de transferencia

Atendiendo a otras formas distintas de materialización, 2 AD han informado de la continuidad de las actuaciones de sus proyectos por otras vías (AD 130 y 509), en concreto a través de la Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (FEMEVAL) y a través de Proder y otras subvenciones de la Consejería de Agricultura y Pesca, respectivamente.

El análisis anterior culmina con 3 AD que han informado de la promulgación de nuevas disposiciones normativas que listamos a continuación:

- AD 209: Aprobación de la aplicación presupuestaria en la Ley de Presupuestos del Gobierno de Cantabria por una cuantía de 125.000 € para inicio de actividad.
- AD 102: Incorporación de las políticas de igualdad en los programas de los gobiernos municipales de los Ayuntamientos incorporados en las redes creadas a través del proyecto.
- AD 336: Medidas de Tutorización Social en una nueva Orden de Convocatoria de subvenciones para este año, prorrogable hasta el año 2013.

Lo que es sin duda un hecho, es la baja frecuencia de la formalización normativa de las transferencias (sólo se identifica con claridad estos 3 casos). En muchos ocasiones estamos, en realidad, ante lo que podríamos denominar como *pre-transferencias*: métodos o prácticas que van a gozar de cierta continuidad, ciertamente –y esto es muy positivo–, pero todavía sin una regulación normativa clara (regulación normativa que indicaría su incorporación efectiva a las políticas generales).

Sin duda, para esto último hace falta más tiempo (en realidad todo apunta hacia el tiempo como un factor clave: la formalización de la transferencia requiere, entre otras cosas, ir más allá del ciclo de vida de un proyecto EQUAL).

No obstante, la cuestión del reflejo normativo de la transferencia debe ser problematizada, ya que existen actuaciones y servicios que no poseen una dimensión legislativa bien definida.



Dicho de otro modo, en un primer momento, al menos, la transferencia o continuidad de las prácticas generadas por el proyecto puede asegurarse por medio de diversas formas de regulación (como los convenios de colaboración, por ejemplo, o a través de marcos legislativos ya existentes). Si se considera el reflejo en órdenes de convocatoria como único criterio para identificar una transferencia efectiva, lo cierto es que quedarían fuera prácticas y experiencias de transferencia que no deberían soslayarse.

### c) Entidades que incorporan las buenas prácticas generadas y principales ámbitos de incorporación

A partir de las 22 AD analizadas, hemos encontrado que 14 AD (64%) informan de que es al nivel de la Administración Pública el tipo de entidad que incorpora las buenas prácticas generadas en sus proyectos (Gráfico 3.1.1.d). En la misma proporción, 14 AD (64%) señalan que son las entidades privadas socias las que han realizado dicha incorporación. Solamente 2 AD (9%) han informado de la incorporación de sus prácticas por parte de entidades privadas no socias (transferencia horizontal ampliada).

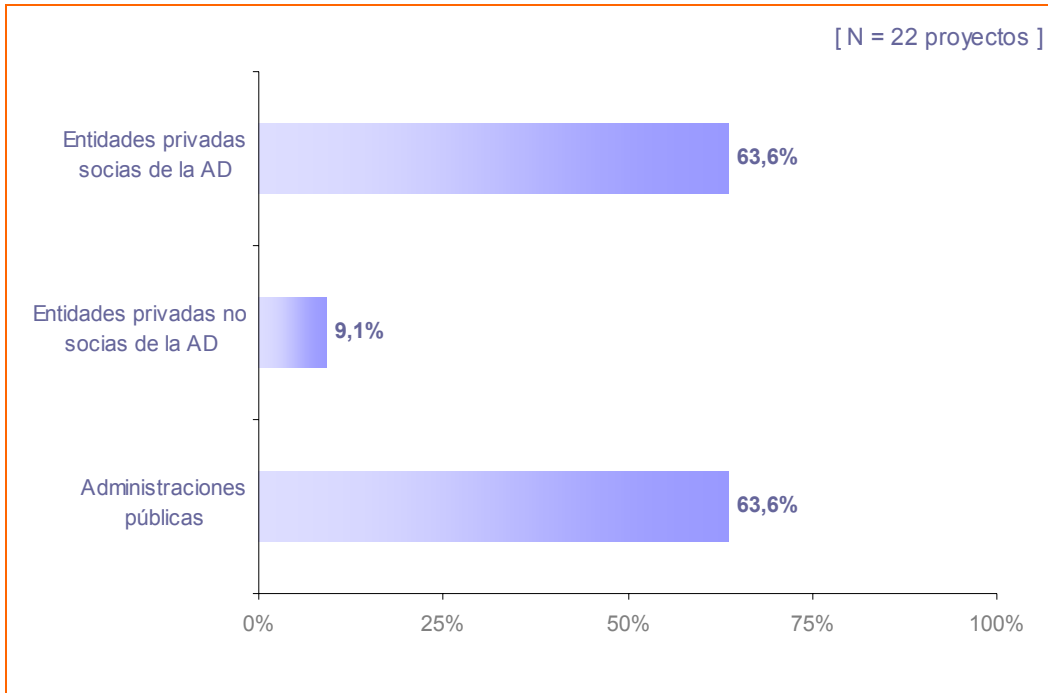
Sobre las 14 AD cuyas prácticas han sido incorporadas por la Administración Pública (64%), el nivel de la administración en el que predomina la transferencia es el nivel local (10 AD: 71%), seguido del nivel regional (7 AD: 50%). Solamente en el caso de la AD 323, el nivel en el que se han incorporado las prácticas generadas es el estatal o general (Gráfico 3.1.1.e).

En cualquier caso, el análisis cualitativo parece indicar que los niveles de gobierno en los que se incorporan las prácticas se yuxtaponen o cruzan. A veces, el recorrido hacia el nivel regional pasa por una primera incorporación en el nivel local.

Esto parece acontecer en el marco de una redistribución funcional de las formas de gestionar las políticas públicas, en cuya virtud la prestación de servicios –o su implantación primera- sucede en el nivel local o comarcal, al tiempo que su financiación y regulación normativa más amplia se produce desde la Administración Regional.

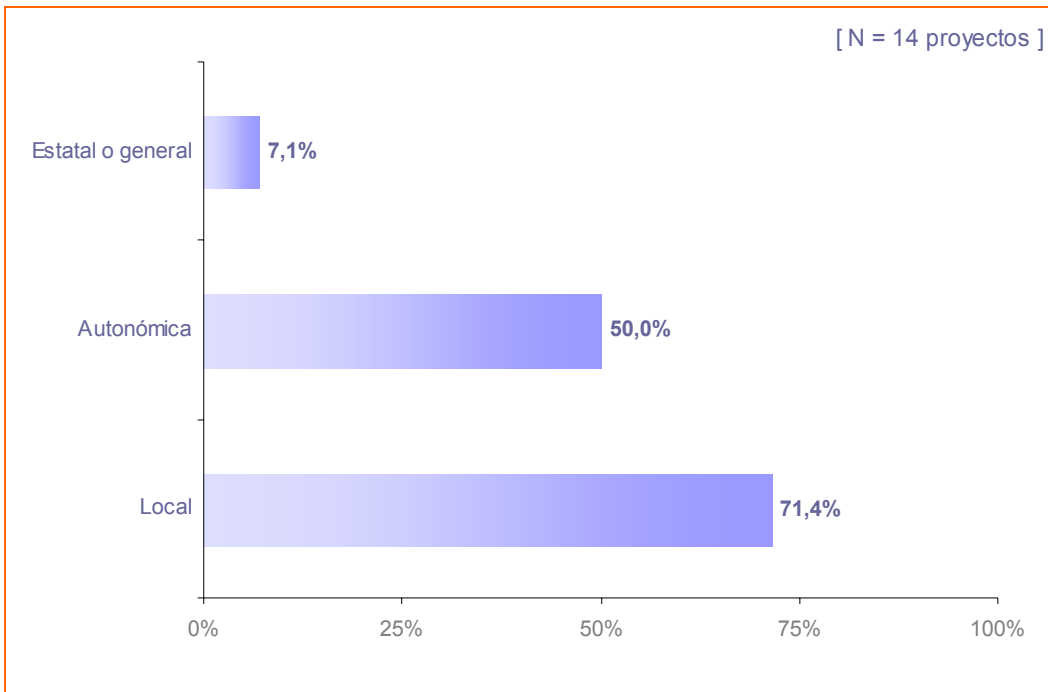


Gráfico 3.1.1.d: Tipo de entidad que ha incorporado buenas prácticas



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen resultados efectivos de transferencia

Gráfico 3.1.1.e: Nivel de la Administración Pública en el que se han incorporado las Buenas Prácticas



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que incorporan BBPP en la Administración Pública

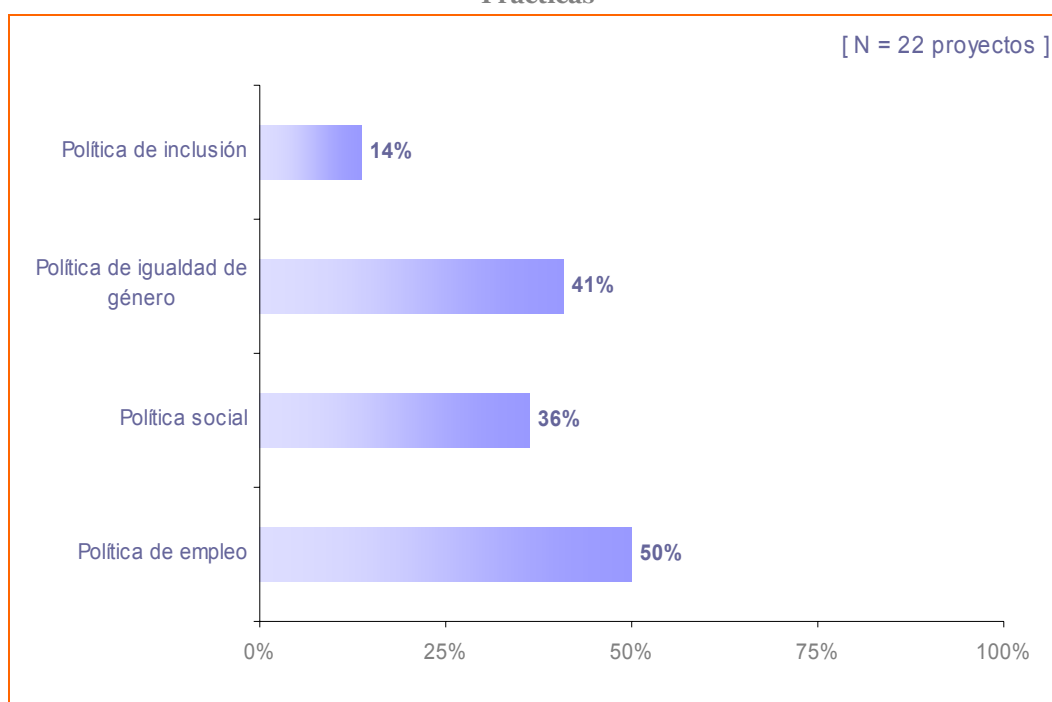


Por último, atendiendo a los diferentes ámbitos de incorporación de buenas prácticas, 11 de las 22 AD analizadas en este apartado indican que las prácticas generadas desde sus proyectos se han incorporado al ámbito de la política de empleo (50%).

9 de estas AD indican que el ámbito de incorporación es el de la política de igualdad de género (41%). Por otro lado, 8 AD han informado de la incorporación en el ámbito de la política social (36%), mientras que 3 AD (14%) plantean la incorporación dentro de la política de inclusión (Gráfico 3.1.1.f).

De manera complementaria, 3 AD han informado de otro tipo de ámbitos en los que se han incorporado las buenas prácticas: política educativa (AD 435 y 474) y política de vivienda (AD 336).

**Gráfico 3.1.1.f: Principales ámbitos en los que se ha producido la incorporación de Buenas Prácticas**



**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen resultados efectivos de transferencia



### 3.1.2. Transferencias potencialmente efectivas

Una vez analizados los resultados efectivos de transferencia (22 AD), a continuación se analizan los resultados de las 108 AD que han indicado en la encuesta la apertura de procesos de negociación, o *transferencias potencialmente efectivas*. Los subapartados en los que se divide el análisis realizado son los siguientes:

- a. Características de las transferencias potencialmente efectivas.
- b. Tipos de transferencia en proceso según los objetivos de la negociación.
- c. Entidades participantes en los procesos de negociación y principales ámbitos de negociación.

#### a) Características de las transferencias potencialmente efectivas

Para este análisis, hemos seguido el mismo esquema de identificación y de clasificación de las prácticas objeto de transferencia (subapartado 3.1.1.a), solo que ahora se ha aplicado a aquellas prácticas que se encuentran en un proceso abierto de negociación para su generalización.

Los responsables técnicos de las 108 AD que se analizan en este subapartado han informado de un total de 227 elementos, prácticas o experiencias de sus proyectos cuya transferencia se encuentra en proceso de negociación. De estos elementos, hemos identificado 32 (14%) que no se corresponden verdaderamente con *formas de prestar servicios*, o bien no se ha podido identificar con claridad las características concretas de dichos elementos debido a que se hace referencia a las estrategias de transferencia o de difusión de los resultados del proyecto, más que a las propias actuaciones que pretenden ser transferidas.

Por otro lado, hemos identificado 8 prácticas (4%) que podrían tener una categoría propia, como es el caso de los *observatorios*. No obstante, a partir de la información disponible, este tipo de prácticas no suponen una forma de prestar servicios, por lo que no serán analizadas, aunque consideramos que resulta de interés diferenciar este tipo de prácticas del resto de elementos a clasificar. Estos 40 elementos no se han incluido en el análisis posterior de la información, si bien se muestran, junto al resto de elementos analizados en el Anexo I.B de este informe. Al clasificar las 187 actuaciones o prácticas restantes (82%), al igual que se elaboró con aquellas que ya han sido generalizadas, vemos que:

1. En cuanto a prácticas aparentemente sólidas, prácticas que podrían ser consideradas ciertamente como *métodos* hemos identificado 10 AD en las que se contabilizan 10 prácticas objeto de transferencia con estas características.
2. Sobre aquellos casos que denotan un menor alcance (objetos de transferencia tal vez más *instrumentales*), identificamos 69 AD que estarían en esta situación, con un total de 120 prácticas objeto de transferencia<sup>5</sup>.
3. Además, identificamos objetos de transferencia menos definidos, menos tangibles o más difusos, por decirlo de algún modo. Se trata de prácticas que tienen que ver con el desarrollo de una cultura del trabajo en cooperación. Se identifican 15 AD que responden a estas características, con un total de 17 prácticas. Finalmente, 27

<sup>5</sup> Aunque las hemos clasificado como herramientas, 4 de estas prácticas son medidas de acompañamiento a personas beneficiarias y 6 son medidas de apoyo a la conciliación de la vida familiar con la vida laboral.





AD pretenden transferir 31 cursos, talleres y módulos de formación, y 9 AD plantean la creación de una nueva figura o perfil profesional.

En la siguiente tabla se sintetiza esta información:

**Tabla 3.1.2.a: Clasificación general de prácticas objeto de transferencia**

Tipo de transferencia	Nº de prácticas objeto de transferencia	% sobre el total de prácticas
Alcance amplio: <i>Transferencia metodológica</i>	10	5%
Alcance limitado: <i>Transferencia instrumental</i>	120	64%
Alcance difuso: <i>Transferencia difusa</i>	57	31%
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 108 AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación.

Nuevamente, con el fin de profundizar en el análisis anterior, las prácticas que se encuentran en proceso de negociación para su generalización han sido clasificadas, según su contenido temático y características técnicas (o grado de maduración), en 8 tipos de métodos, prácticas, instrumentos o experiencias, que sintetizamos en la siguiente tabla:

**Tabla 3.1.2.b: Tipología de prácticas potencialmente transferibles**

Temática	Nº AD	Nº de prácticas	Tipo de práctica <sup>6</sup>
1. Inserción	41	52 (28%)	Métodos (10)
			Herramientas (38)
			Medidas de acompañamiento (4)
2. Género	15	17 (9%)	Herramientas (11)
			Medidas conciliación (6)
3. Formación	32	38 (20%)	Cursos de formación (31)
			Herramientas (7)
4. Cooperación	15	17 (9%)	Cooperación (17)
5. Adaptabilidad	5	5 (3%)	Herramientas (5)
6. NTIC	23	31 (17%)	Herramientas (31)
7. Sensibilización	14	18 (10%)	Herramientas (18)
8. Nuevos perfiles profesionales	9	9 (5%)	Nuevos perfiles profesionales (9)

**Total válido = 187**

**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 108 AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación.

<sup>6</sup> No se incluye el número de AD por no sobrecargar la información de la tabla. Esta información se puede consultar en el Anexo I.B de este informe.



En la Tabla 3.1.2.c se muestra la distribución de la tipología de resultados de transferencia anterior según el Eje y Área Temática a la que pertenecen las AD encuestadas. Nuevamente, los dos gráficos siguientes (Gráfico 3.1.2.a y Gráfico 3.1.2.b), se han elaborado con el fin de mejorar y facilitar la lectura de los datos de la tabla anterior.

**Tabla 3.1.2.c: Clasificación general de prácticas objeto de transferencia por Eje y Área Temática (porcentaje de fila)**

Eje y Área Temática	Alcance amplio		Alcance limitado		Alcance difuso		No identificable		Total	
	Nº práct.	%	Nº práct.	%	Nº práct.	%	Nº práct.	%	Nº práct.	%
Eje 1 (A.T. 1.1)	2	2%	43	47%	31	347%	16	17%	<b>93</b>	<b>100%</b>
Eje 1 (A.T. 1.2)	0	0%	6	55%	2	18%	3	27%	<b>11</b>	<b>100%</b>
Eje 2	1	3%	23	62%	6	16,	7	19%	<b>37</b>	<b>100%</b>
Eje 3	2	5%	26	59%	10	23%	6	14%	<b>44</b>	<b>100%</b>
Eje 4 (A.T. 4.1)	1	5%	12	55%	6	28%	3	14%	<b>21</b>	<b>100%</b>
Eje 4 (A.T. 4.2)	4	19%	10	48%	2	10%	5	24%	<b>21</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>4%</b>	<b>120</b>	<b>53%</b>	<b>57</b>	<b>25%</b>	<b>40</b>	<b>18%</b>	<b>227</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 108 AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación.

En base a los proyectos analizados en este apartado, en primer lugar, se observa que es en los proyectos del Eje 1 *Capacidad de inserción profesional*, en donde se han desarrollado más prácticas que son objeto de transferencia (104 de 227 prácticas, 46%). Dentro de este eje, la distribución por Área Temática es la siguiente: en el A.T. 1.1. (*facilitar el acceso y la incorporación al mercado de trabajo*) se identifican 93 prácticas (41%), mientras que en el A.T. 1.2. (*combatir el racismo y la xenofobia*) se identifican 11 prácticas (5%)

El Eje 3 (*Adaptabilidad*) y el Eje 4 (*Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*), son los siguientes con mayor número de prácticas objeto de transferencia identificadas (44 y 42 prácticas, respectivamente). Y dentro de este último eje, la distribución por A.T. es la siguiente: en el A.T. 4.1. (*conciliación vida familiar y laboral*) se identifican 21 prácticas (9%), y en el A.T. 4.2. (*reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres*) se identifican 21 prácticas (19%)

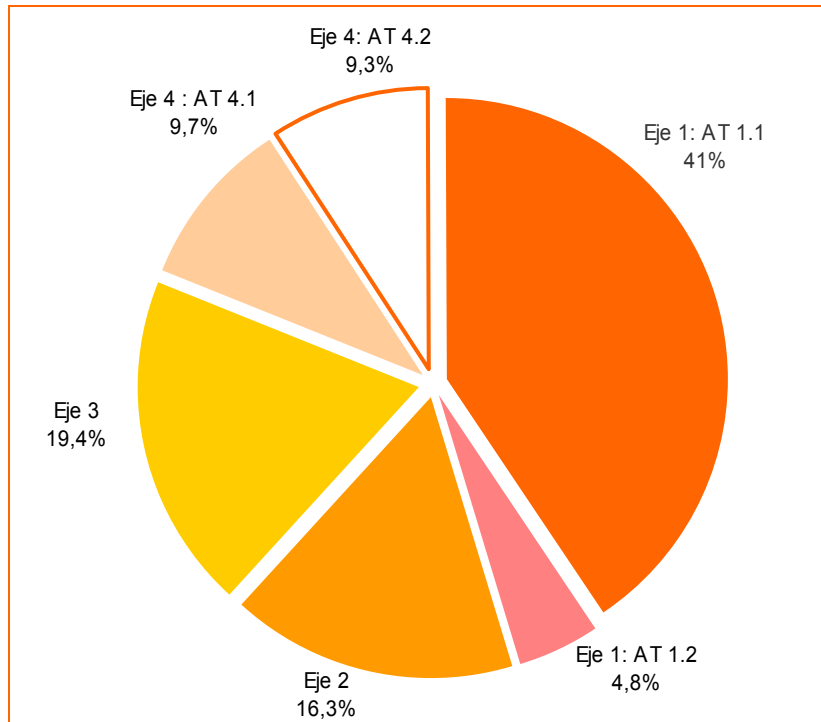
En tercer lugar, en el Eje 2 *Fomentar el espíritu de empresa*, se identifican un total de 37 prácticas (16%)

Para terminar, pasamos a comentar el grado de maduración o alcance (transferencia metodológica, instrumental o difusa), de las prácticas que son objeto de transferencia que existe en cada uno de los Ejes y Áreas Temáticas a las que pertenece el grupo de AD con resultados de transferencia potencial.

Es en el Eje 4 (A.T. 4.2.) donde se identifican prácticas con un mayor nivel de maduración (*transferencia metodológica*), con un 19% del total de prácticas identificadas en dichos ejes. Las prácticas con un alcance de tipo limitado (*transferencia instrumental*) se distribuyen de una manera muy similar en todos los ejes, destacando el Eje 2 y el Eje 3 (62% y 59%, respectivamente). Y dentro del Eje 1 (A.T. 1.1.) es dónde se identifica una mayor proporción de prácticas de alcance difuso (34%).

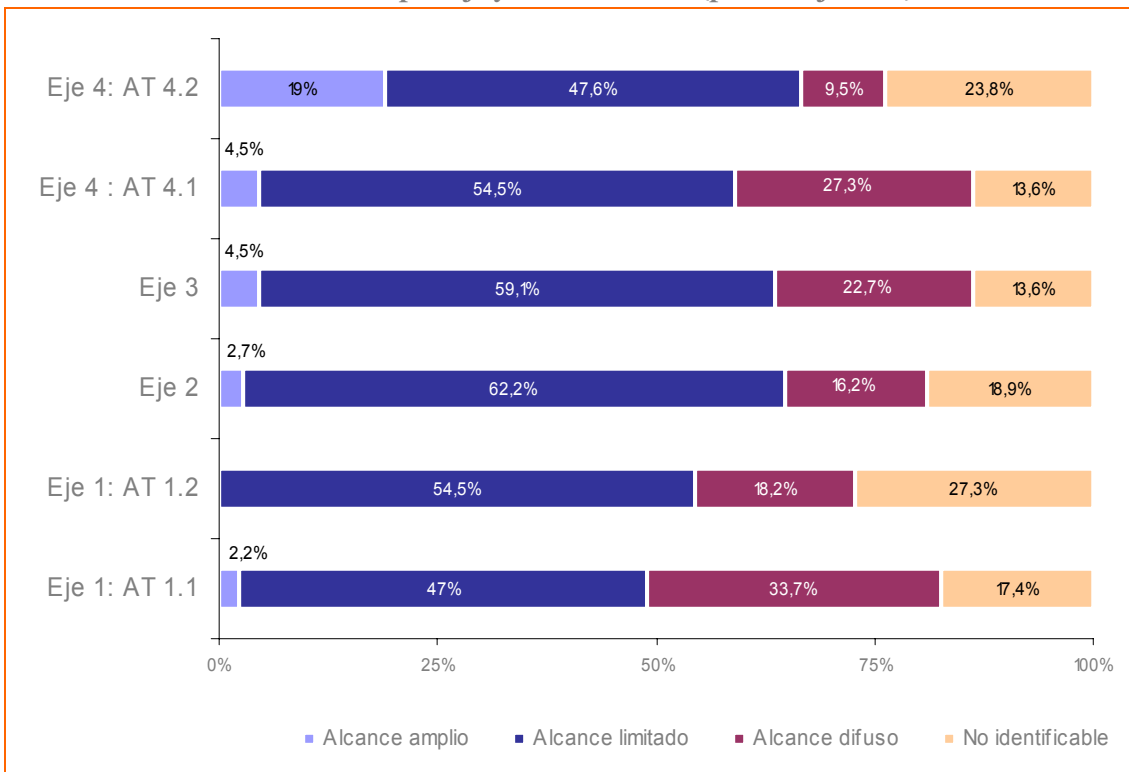


Gráfico 3.1.2.a: Número de prácticas objeto de transferencia por Eje y Área Temática (porcentaje total)



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base 108 AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación

Gráfico 3.1.2.b: Distribución del grado de maduración de las prácticas objeto de transferencia por Eje y Área Temática (porcentaje total)



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base 108 AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación



## b) Tipos de transferencia en proceso según los objetivos de la negociación

En el primer bloque de subapartados se analizó la materialización concreta de las buenas prácticas y experiencias que los distintos proyectos consideran que han sido generalizadas (*transferencia efectiva*; 22 AD). Y esta materialización se concretaba, en buena medida, en la incorporación a las políticas públicas de distintos tipos de actuaciones originadas en dichos proyectos (46%), cristalizando a su vez en la promulgación de 3 nuevas disposiciones normativas.

Esta cuestión no puede ser tratada de la misma manera cuando se procede al análisis de aquellas AD que se encuentran en un proceso abierto de negociación para la generalización de sus buenas prácticas (*transferencia potencial*; 108 AD), ya que, evidentemente, dado el momento del ciclo en el que se encuentran, no es posible identificar ningún tipo de materialización o concreción.

No obstante, atendiendo al análisis cualitativo de las preguntas abiertas del cuestionario para este grupo de AD, hemos realizado una primera aproximación (de carácter general) sobre los tipos de resultados que pueden esperarse, a partir de los *objetivos* de transferencia propuestos por estos proyectos.

En primer lugar, de las 108 AD analizadas, 78 AD (72%) reconocen estar negociando objetivos dirigidos a *dar continuidad a los servicios y actuaciones creados por los proyectos*, especialmente a través de su incorporación a los programas que desarrollan las políticas generales (políticas de empleo, políticas sociales ...), salvo en el caso de la AD 470, que pretende formalizar un compromiso efectivo con la D. P. de Educación de Córdoba y la D. G. de Innovación Educativa y Formación del Profesorado de Andalucía.

En la misma línea de asegurar la continuidad de los servicios, destaca de manera complementaria el siguiente objetivo: *continuar el proceso de investigación e innovación* a través de nuevos proyectos que permitan consolidar las buenas prácticas detectadas y validarlas (AD 153, 207, 229, 241, 422, 533 y 581)

En segundo lugar, podemos distinguir otro tipo de objetivos, relacionados o dirigidos a asegurar la *transferencia horizontal de los métodos de trabajo* al conjunto de entidades de la AD. Dentro de este grupo, hemos identificado 22 AD (20%).

En este sentido, parece que el desarrollo de proyectos participantes en Acción 3 ha promovido en mayor medida la continuidad de actuaciones, servicios y equipos de trabajo.

Para finalizar con la presentación de este análisis cualitativo, comentar que un total de 18 AD (17%) han planteado como objetivos de la negociación de la transferencia de sus prácticas logros relacionados o vinculados directamente con la *difusión* de sus resultados. Esta cuestión pone de relieve una cierta identificación o confusión del *fin* que persigue la negociación abierta, con los *medios* para su consecución.

Solamente en tres casos no ha sido posible identificar los resultados potenciales de transferencia en función de sus objetivos (AD 115, 543 y 549).

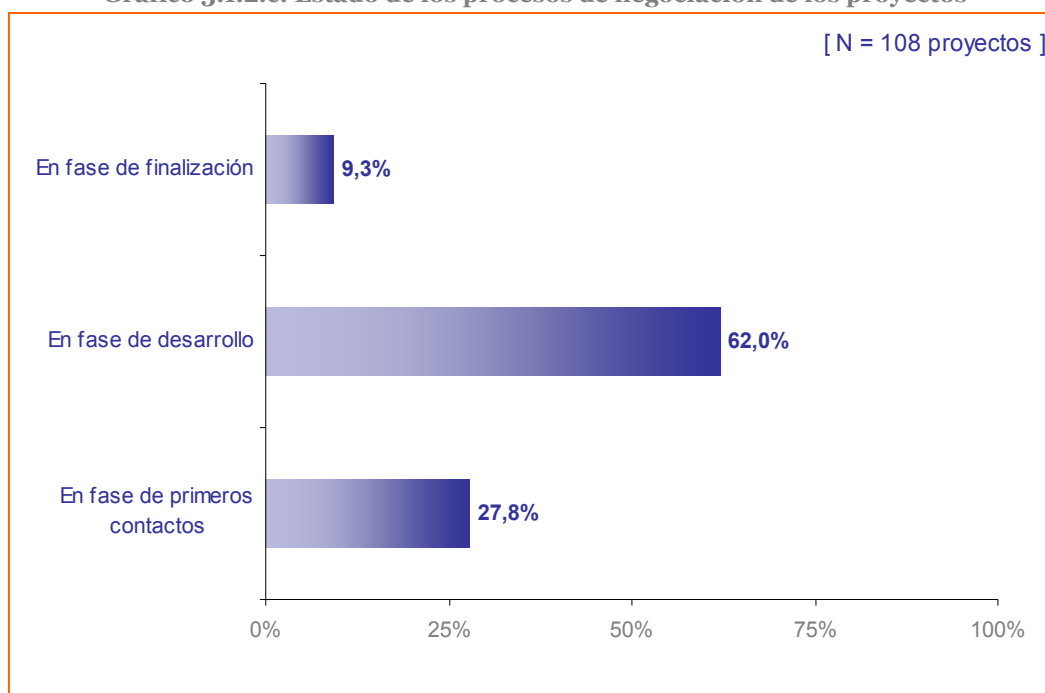
Ahora bien, más allá del tipo de transferencia que persiguen todos estos proyectos, resulta interesante conocer la fase en la que se encuentran los distintos procesos de negociación, con el fin de valorar el impacto potencial que puedan tener las prácticas que se pretenden generalizar.



Dentro del conjunto de AD que se encuentran en proceso de negociación para la transferencia de sus buenas prácticas (108 proyectos), 67 Ad (62%) afirma encontrarse en plena fase de desarrollo de la negociación, mientras que 30 AD (28%) afirman encontrarse en una fase inicial, una fase en la que se están estableciendo los primeros contactos con los decisores políticos.

Solamente 10 AD (9%) afirma encontrarse en fase de finalización del proceso de generalización de sus experiencias (Gráfico 3.1.2.c). Estos resultados confirman que el proceso de transferencia requiere tiempo, ya que no ha llegado a consolidarse durante el ciclo de ejecución del proyecto, en la línea de resultados obtenidos en otras evaluaciones con anterioridad.

Gráfico 3.1.2.c: Estado de los procesos de negociación de los proyectos



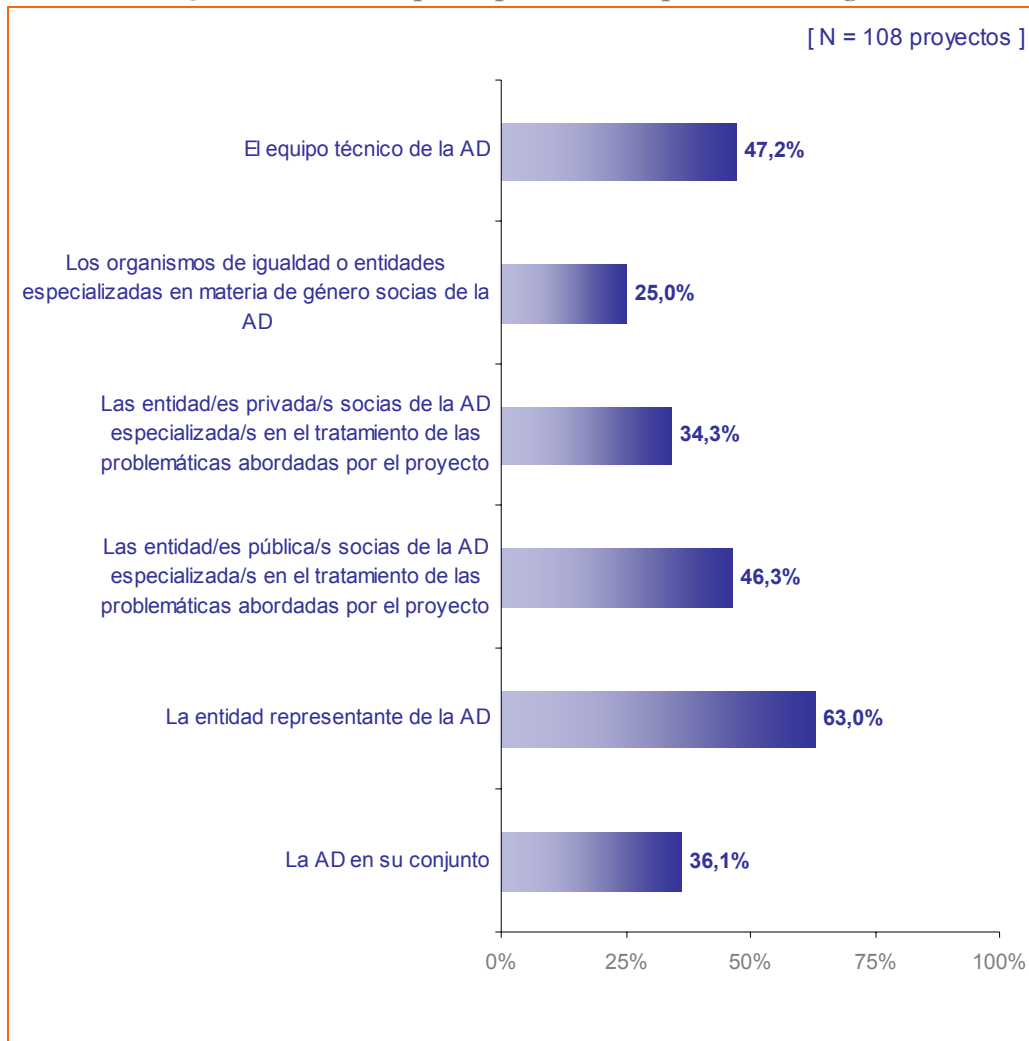
Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación

### c) Entidades participantes en los procesos de negociación y principales ámbitos de negociación

Las entidades que participan en los procesos de negociación puesto en marcha por los 108 proyectos analizados en este subapartado presentan un elevado grado de heterogeneidad o diversidad (Gráfico 3.1.2.d). El tipo de entidad que más participa en dichos procesos de negociación es la entidad representante de la AD (68 AD, 63%), seguida del equipo técnico de la AD (51 AD, 47%), que no es propiamente una entidad como tal, y de entidades públicas socias de la AD que están especializadas en el tratamiento de alguna de las problemáticas que son abordadas desde los distintos proyectos (50 AD, 46%).



Gráfico 3.1.2.d: Entidades participantes en los procesos de negociación



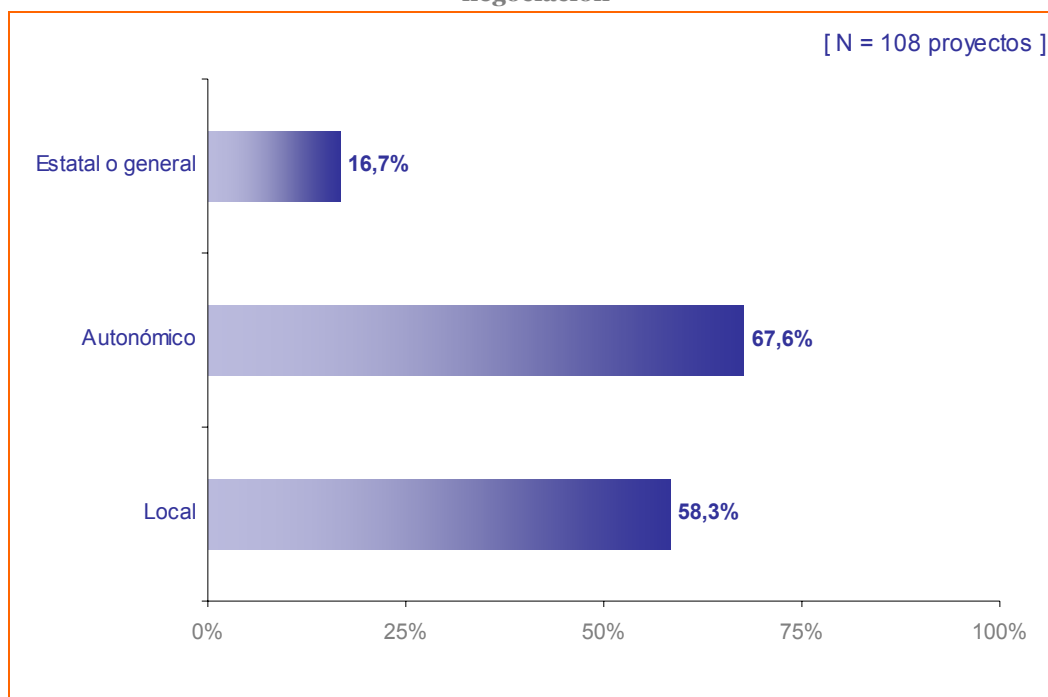
Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación

De manera complementaria, 24 AD (22%) han informado de la participación, en el proceso de negociación, de entidades públicas que no pertenece a la AD. De igual manera, 13 AD (12%) informan de la participación de entidades privadas que no pertenecen a la AD.

En cuanto al nivel de Administración Pública en el que se desarrolla el proceso de negociación (Gráfico 3.1.2.e), los resultados indican un claro predominio del nivel autonómico (73 AD, 68%) y del nivel local (63 AD, 58%). El nivel estatal o general de la Administración Pública es donde se desarrollan los procesos de negociación de las experiencias de los proyectos de 18 AD (17%).



Gráfico 3.1.2.e: Nivel de la Administración Pública en el que se desarrollan los procesos de negociación



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación

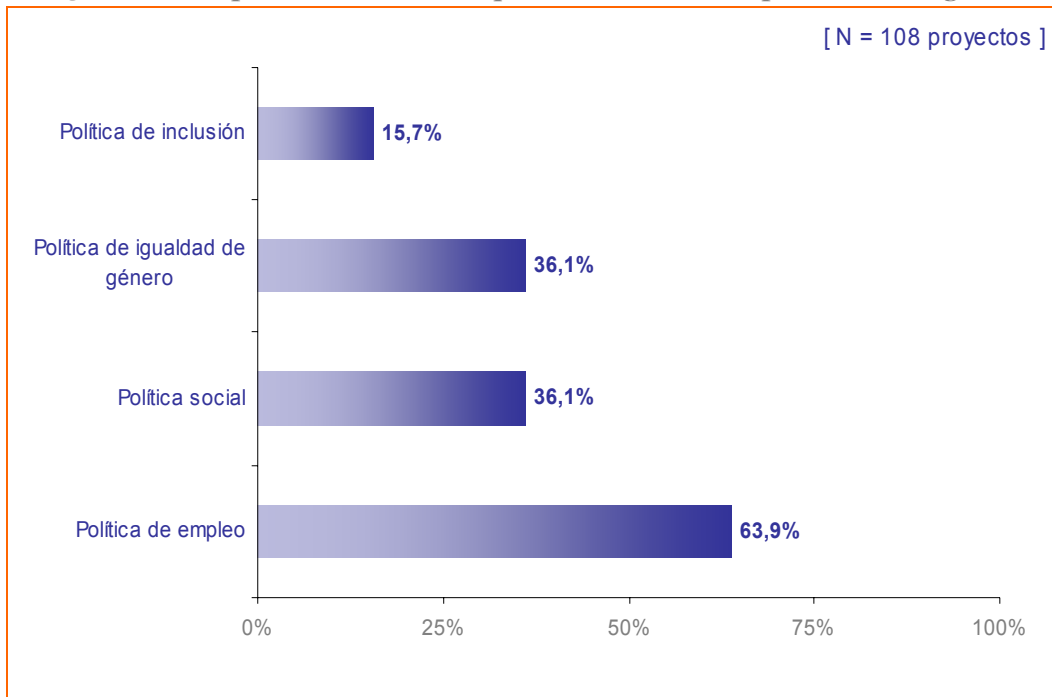
Para terminar, hemos identificado que el principal ámbito en el que se está negociando la incorporación de las experiencias de los proyectos analizados en este subapartado (Gráfico 3.1.2.f), es el ámbito de la política de empleo (69 AD, 64%). Los datos indican también que la política de igualdad de género y la política social son dos ámbitos en los que se está negociando la incorporación de buenas prácticas, al menos, en cierta medida (39 AD, 36% respectivamente).

Para finalizar, y con escasa incidencia, el ámbito de la política de inclusión es el que obtiene una tasa de respuesta más baja (17 AD, 16%).

De manera complementaria, analizando las preguntas abiertas del cuestionario, solamente 3 AD ha informado de otro tipo de ámbitos en los que se pretende incorporar las prácticas generadas en su proyecto, concretamente en el ámbito de la política educativa (AD 150, 207 y 470).



Gráfico 3.1.2.f: Principales ámbitos en los que se desarrollan los procesos de negociación



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen encontrarse en proceso de negociación





## 3.2. Procesos y estrategias impulsoras de transferencia

En este apartado se analizan los distintos procesos puestos en práctica por las AD para lograr sus objetivos de transferencia, con el fin de articular una caracterización de dichos procesos. Se ha tratado de contrastar hasta qué punto las actuaciones de transferencia llevadas a cabo son efectivamente formas activas de tratar la gestión de dicha transferencia o, por el contrario, continúan predominando las formas que podríamos clasificar como “clásicas”, basadas en la difusión de resultados.

Además, se analizan los principales factores facilitadores de la transferencia así como las principales barreras o dificultades identificadas en dicho proceso.

### 3.2.1. Experiencias de transferencia: tipología de actuaciones llevadas a cabo

Los responsables técnicos de los proyectos encuestados han informado sobre los procedimientos o experiencias que han puesto en marcha para lograr sus objetivos de transferencia. El análisis de esta información nos ha permitido elaborar una tipología de las actuaciones llevadas a cabo por los distintos proyectos en materia de transferencia.

Para dicho análisis se ha considerado, en primer lugar, el número total de AD que consideran que se han producido –o están en proceso de producirse– resultados de transferencia (130 AD). El nivel de agregación utilizado para este análisis pretende ofrecer una panorámica general de la tipología de actuaciones realizadas dentro de los procesos de transferencia que se han llevado a cabo en los distintos proyectos participantes en Acción 3. Más adelante se detallan estos resultados a nivel desagregado.

A continuación, exponemos de manera resumida dicha tipología de actuaciones y experiencias de transferencia:

- Dentro del conjunto de actuaciones de transferencia que se vienen denominando como “clásicas”, encontramos que 109 AD (84%) han llevado a cabo *actividades generales de difusión*. Al mismo tiempo, 98 AD (75%) informan de la celebración de *jornadas y seminarios* como actividad de transferencia.
- Otro tipo de actuaciones o experiencias de transferencias más intensas o activas, desde el punto de vista de la implicación de decisores políticos, también han tenido un peso importante: 105 AD (81%) reconocen el *diálogo y la negociación con interlocutores políticos* como experiencia. Y dentro también de esta categoría de actuaciones, aunque con menor peso, encontramos que 47 AD (36%) afirman su participación en el desarrollo de *mesas temáticas* orientadas expresamente a gestionar la transferencia.
- Por último, hemos considerado importante destacar dentro de esta tipología la disposición por parte de algunos proyectos de *especialistas en procesos y temas de transferencia*, con el fin de promover un mayor ajuste y formalización de sus actuaciones de transferencia. En concreto, 26 AD (20%) han informado de esta experiencia, el cual no es un resultado en absoluto despreciable.



No obstante, siguiendo la lógica expuesta en el análisis sobre los resultados de transferencia, todas las actuaciones o experiencias se están produciendo con cierto grado de simultaneidad, lo que implicaría que el tipo de actuaciones o experiencias de *transferencia más intensas* o activas podrían verse potenciadas o facilitadas por su simultaneidad con otras actuaciones de corte clásico, relacionadas con la *difusión* de resultados y la celebración de *jornadas y seminarios*.

Se trata, nuevamente, no solamente de identificar esta tipología de actuaciones o experiencias de transferencia, sino de valorar hasta qué punto se producen de manera simultánea, y pueden estar siendo desarrolladas desde los distintos proyectos de manera conjunta, con el fin de potenciar todo el proceso de transferencia.

De esta manera, encontramos que las actuaciones de transferencia consideradas en sentido intenso o *activas*, especialmente en lo que se refiere al *diálogo y negociación con interlocutores políticos*, se desarrollan junto a las actuaciones de tipo *clásico* con un alto nivel de simultaneidad (Tabla 3.2.1.a).

Tabla 3.2.1.a: Grado de simultaneidad de las actuaciones o experiencias de transferencia

Resultados de transferencia		Total AD
No simultáneas (resultado único)	Diálogo y negociación con interlocutores políticos	6 (5%)
	Participación en el desarrollo de mesas temáticas	1 (1%)
	Diálogo y negociación, junto a mesas temáticas ( <i>experiencias intensas o activas</i> )	11 (8%)
	Otros ( <i>experiencias clásicas</i> o disposición de especialistas)	2 (2%)
Simultáneas	Diálogo y negociación, junto a difusión, jornadas y seminarios, y/o disposición de especialistas	58 (45%)
	Mesas temáticas, junto a difusión, jornadas y seminarios, y/o disposición de especialistas	5 (4%)
	<i>Experiencias intensas o activas</i> , junto a difusión, jornadas y seminarios, y/o disposición de especialistas	40 (31%)
	Otros ( <i>experiencias clásicas</i> y/o disposición de especialistas)	7 (5%)
<b>Total</b>		<b>130 (100%)</b>

Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base 130 AD.

De la información que aporta la tabla anterior, se observa una clara tendencia de los proyectos encuestados a desarrollar actuaciones o experiencias de transferencia de carácter intenso o *activo* (bien sea a través del diálogo y negociación con interlocutores políticos, bien sea participando en el desarrollo de mesas temáticas, o ambas actuaciones), al mismo tiempo que se realizan actuaciones del tipo clásico, relacionadas con la difusión y con la celebración de jornadas y seminarios. Esta tendencia se basa en la identificación de un total de 103 AD (79%) que estarían desarrollando dichas actividades de manera simultánea.

En un sentido, la información comentada podría denotar que se ha producido un cierto esfuerzo por parte de las distintas AD por enriquecer estratégicamente sus experiencias de transferencia de tipo *intenso* con experiencias de transferencia de tipo *clásico*.

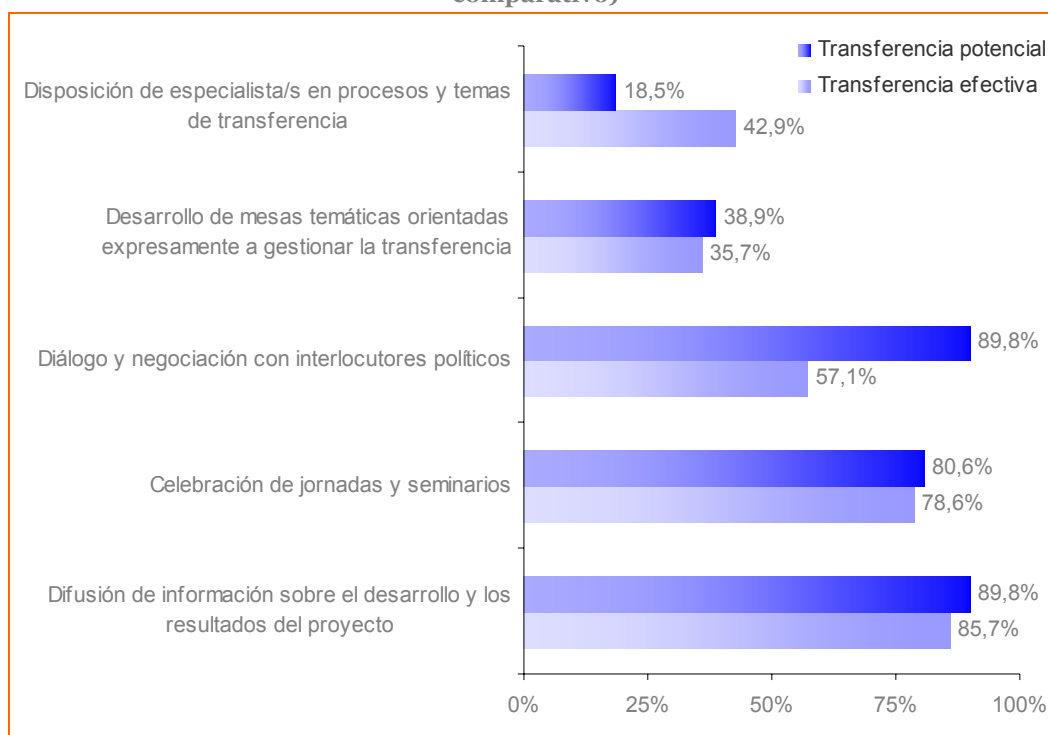


A nivel desagregado, es decir, diferenciando entre aquellos proyectos que consideran haber obtenido resultados de transferencia efectiva (22 AD) y aquellos que se encuentran en proceso de negociación (108 AD), el análisis comparativo del tipo de actuaciones o experiencias de transferencia indica una distribución bastante similar en ambos casos (Gráfico 3.2.1.a).

No obstante, conviene destacar que el conjunto de proyectos con resultados potenciales de transferencia (108 AD) sostiene en mayor cuantía el *diálogo y negociación con interlocutores políticos* como experiencia de transferencia (90%) que el conjunto de proyectos con resultados efectivos de transferencia (57%)<sup>7</sup>.

Y a la inversa, son los proyectos con resultados efectivos de transferencia (22 AD) los que parecen disponer en mayor cuantía de *especialistas en procesos y temas de transferencia* (43% frente a 19% de los proyectos con resultados potenciales de transferencia)

**Gráfico 3.2.1.a: Distribución de la tipología de actuaciones de transferencia (análisis comparativo)**



**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base AD que consideran que se han producido –o están en proceso de producirse- resultados de transferencia (130 AD)

<sup>7</sup> Este análisis comparativo se ha realizado en términos relativos, es decir, en función del tamaño de cada uno de los grupos de AD. Los porcentajes se han calculado en base al total de cada tipo de resultado de transferencia (efectiva – base 22 AD; potencial – base 108 AD).

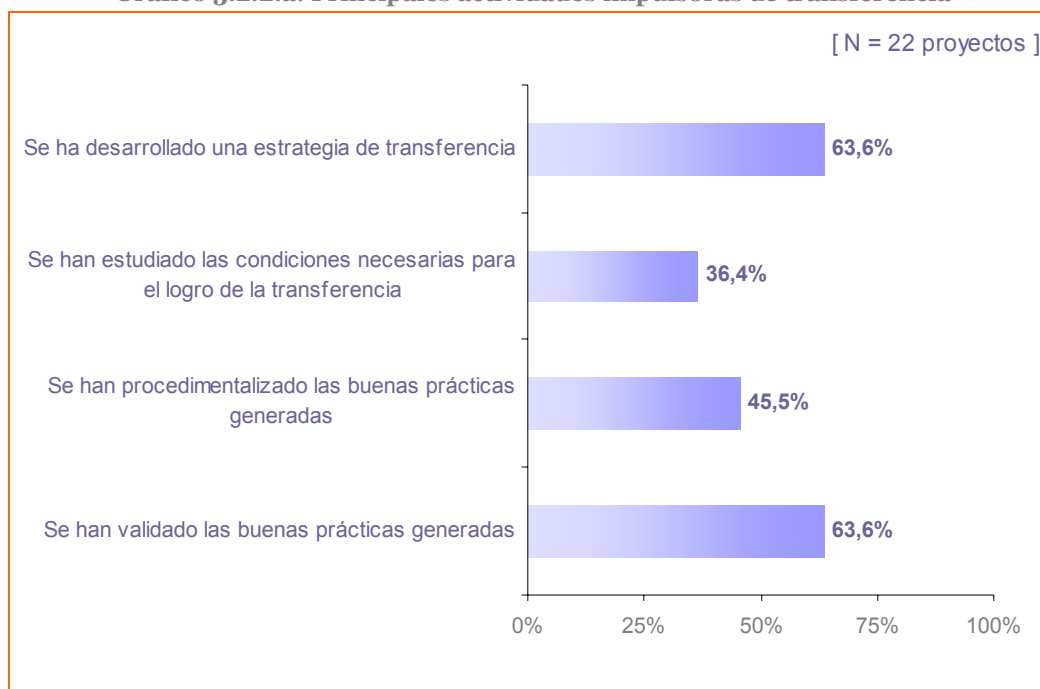


### 3.2.2. Planificación de las actuaciones de transferencia

Empezando con las 22 AD que afirman alcanzar transferencias efectivas (Gráfico 3.2.2.a), el análisis realizado indica que una elevada proporción de proyectos han procedimentalizado las buenas prácticas generadas (10 AD, 46%), y que han planificado o diseñado estrategias de transferencia (14 AD, 64%), como principales actividades impulsoras.

Esta información indica que, en estos proyectos, parece existir una formulación más afinada de los objetivos de los planes de transferencia, en línea con el objetivo último de generalizar las buenas prácticas a las políticas públicas. Además, aunque con un nivel de precisión y procedimentalización menor, un buen número de proyectos consideran la validación de sus buenas prácticas como una actividad impulsora de transferencia (14 AD, 64%). Lo mismo ocurre con el estudio de las condiciones necesarias para el logro de la transferencia (8 AD, 36%)

Gráfico 3.2.2.a: Principales actividades impulsoras de transferencia



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que reconocen resultados efectivos de transferencia

Por su parte, el análisis cualitativo de las preguntas abiertas del cuestionario, las 108 AD que se encuentran en proceso de negociación no parecen desarrollar objetivos de transferencia demasiado claros o precisos. La definición de dichos objetivos, en la mayoría de los casos resulta excesivamente general, y con escasas referencias tanto a la actuación o producto objeto de transferencia como al ámbito receptor de la misma. Además, como comentamos en apartados anteriores, existe cierta asimilación entre el objetivo de transferencia y el de difusión de buenas prácticas. En este sentido, las referencias más explícitas al objetivo de la transferencia suelen convertirse, en estos casos, en una descripción de los mecanismos previstos para la consecución de dicho objetivo.

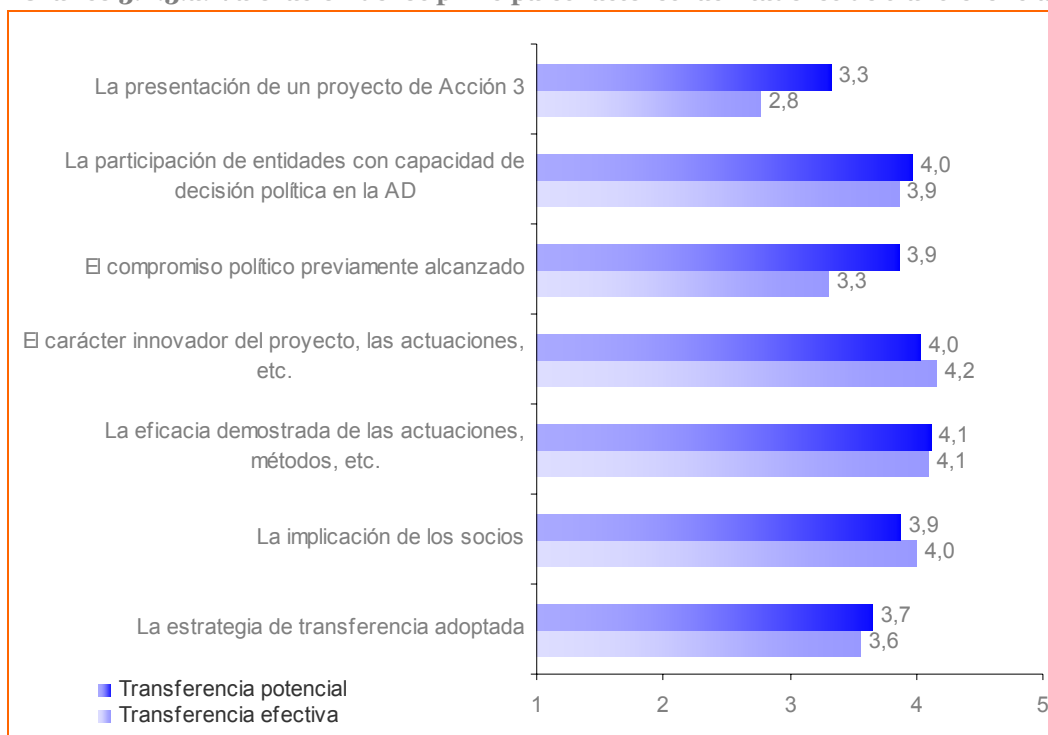


### 3.2.3. Factores facilitadores de transferencia

A continuación, se muestra el resultado del análisis comparativo entre los proyectos que consideran alcanzar resultados de transferencia y los que afirman encontrarse en proceso de negociación (Gráfico 3.2.3.a). Para dicho análisis se han utilizados los valores promedios encontrados en las escalas de respuesta utilizadas, que van de 1 a 5 (siendo el valor de 1 el mínimo).

La valoración media de los factores facilitadores de transferencia que se han identificado es bastante similar en ambos grupos de AD, destacando la diferencia en cuanto a la valoración del *compromiso político previamente alcanzado con diferentes agentes o decisores políticos*. Se aprecia ligeramente una mejor valoración de este factor por aquellos proyectos que se encuentran en fase de *negociación* de la generalización de sus prácticas o experiencias (3,9 frente a 3,3 en una escala del 1 al 5).

Gráfico 3.2.3.a: Valoración de los principales factores facilitadores de transferencia



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que consideran que se han producido –o están en proceso de producirse- resultados de transferencia (130 AD)

Asimismo, encontramos cierta diferencia en la valoración realizada sobre la presentación de un proyecto de Acción 3 como posible factor facilitador de transferencia. Nuevamente, son aquellos proyectos que se encuentran en proceso de negociación los que mejor valoran esta opción (3,3 frente a 2,8, en una escala del 1 al 5).



Parece por tanto, y en términos relativos, que aquellas AD que consideran haber transferido sus prácticas de manera efectiva confieren más importancia a aspectos relacionados con dichas prácticas (carácter innovador, eficacia), así como a aspectos relacionados con la implicación y participación de entidades de la AD, tanto con capacidad de decisión política como entidades socias en general, a la estrategia o plan de transferencia establecido, que a la Acción 3 en sí misma y a los compromisos previamente alcanzados con decisores políticos.

De hecho, el carácter innovador del proyecto y/o sus actuaciones, metodologías, etc., así como la eficacia demostrada, son los factores mejor valorados por ambos grupos de AD, aunque en el caso de las transferencias potenciales o en proceso de negociación estarían más vinculados a la ejecución del proyecto de Acción 3 y a cierto respaldo o compromiso político de cara a asegurar la transferencia.

Este análisis permite diferenciar entre dos tipos de abordaje de los procesos de transferencia desarrollados por los proyectos.

- En primer lugar, se trata de un grupo de proyectos que estarían vinculando los resultados de transferencia sobre todo con las *características de las prácticas a transferir* (su carácter innovador, su eficacia), así como la *participación e implicación de las distintas entidades de las AD*. En este sentido, la participación en Acción 3 y los compromisos previamente alcanzados han podido resultar ser un medio favorable para lograr la transferencia pero no determinante. Este tipo de abordaje del proceso de transferencia indica un grado de maduración de las prácticas más elevado.
- En segundo lugar, se trata de un grupo de proyectos que, si bien otorga el mismo valor a los factores descritos más arriba, vincula el proceso de transferencia también con dicha participación en Acción 3 y con los compromisos previos alcanzados con decisores políticos. Este tipo de proyectos, por tanto, tendrían un nivel de maduración menos cristalizado que el anterior, resultando ser más dependientes de otros factores que las propias características de las prácticas a generalizar y de la implicación y participación de las entidades de la propia AD.

Los resultados comentados permiten, además, identificar que los proyectos que pertenecen al primer grupo se corresponden en su mayoría a las AD que consideran haber alcanzado la generalización de sus buenas prácticas (22 AD), mientras que los proyectos que pertenecen al segundo grupo se corresponden en su mayoría a las AD que se encuentran en proceso de negociación de la generalización de sus prácticas, o transferencia potencial.

Para finalizar, comentar que 11 AD han informado de otro tipo de factores facilitadores de la transferencia y que aluden a los siguientes tipos de facilitadores (aunque, en realidad, en 7 ocasiones remiten a las categorías expuestas más arriba, por lo que no se tendrán en cuenta): *experiencia y formación experta en género de las entidades* (AD 102); *existencia de una estructura previa* (AD 343); *existencia de líneas de financiación adicional* (AD 197 y 241); y *el momento político y la temática de la innovación* (AD 258).



### 3.2.4. Dificultades o barreras en los procesos de transferencia

Para el análisis de las dificultades o barreras en los procesos de transferencia, al igual que en el análisis de los factores facilitadores, se han utilizado los valores promedio obtenidos en las escalas de 1 a 5 utilizadas (Gráfico 3.2.4.a).

A nivel global, las principales barreras identificadas por los distintos responsables técnicos de las AD encuestadas se relacionan con el *ámbito político*, pasando a un segundo plano las dificultades relacionadas con la falta de implicación interna o actividad pasiva de los socios (que no alcanzan el valor intermedio de la escala o puntuación 3).

De esta manera, las principales barreras son: la *falta de interés o de receptividad política* (3,6 sobre 5), la *falta de acuerdo con las entidades con capacidad de decisión política* debidas principalmente a cambios de responsables y a reestructuraciones organizativas (3,4 sobre 5), y la *dificultad para acceder a los decisores políticos* (3,3 sobre 5).

Gráfico 3.2.4.a: Identificación de las principales dificultades o barreras en los procesos de transferencia



Fuente: encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.

En 12 casos se reconocen *otras dificultades* que eluden a los siguientes tipos de barreras: *retrasos en la financiación de las organizaciones sociales* de menores recursos por parte de la UAFSE (AD 102); *falta de tiempo para generalizar y consolidar las buenas prácticas* (AD 130, 139, 149, 331, 439); *falta de recursos económicos adicionales* para afrontar la generalización de las buenas prácticas una vez finalizado el proyecto y la Acción 3 (AD 197, 241, 283, 331); *retrasos en la ejecución del proyecto y solapamiento entre la fase de Acción 2 y 3* (AD 460 y 470); *dificultades económicas de algunos de los socios del proyecto* (AD 112).



Debido probablemente a la propia dinámica de la negociación, entendida como proceso abierto en el momento de realizar esta evaluación, son las AD con resultados de transferencia potencial (108 AD) las que mayor nivel de dificultad encuentran o perciben en dicho proceso de transferencia (Gráfico 3.2.4.b).

Concretamente, estos proyectos detectan de manera diferencial como principales barreras las tres comentadas más arriba, añadiendo los problemas internos a las entidades con capacidad política (3,6 sobre 5).

**Gráfico 3.2.4.b: Identificación de las principales dificultades o barreras en los procesos de transferencia** (desagregado por tipología de resultados de transferencia)



Fuente: encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.



# 4

---

## **Calidad e impacto de las innovaciones generadas**



## 4. Calidad e impacto de las innovaciones generadas

### 4.1. Características de las innovaciones

En este apartado analizaremos los elementos innovadores de las prácticas y experiencias desarrolladas por los proyectos EQUAL de la 2ª Convocatoria, así como su nivel de innovación, y el nivel de promoción de nuevos enfoques.

El análisis se presenta, en primer lugar, a nivel agregado. Es decir, consideramos en un primer nivel de análisis las 143 AD que han participado en la encuesta, independientemente del tipo de resultados de transferencia obtenidos, ya que este aspecto o criterio de evaluación debe ser previo a dichos resultados.

No obstante, de manera complementaria, se desglosan los resultados del análisis realizado atendiendo a los tipología mencionada (transferencia efectiva: 22 AD; transferencia potencial: 108 AD; sin resultados de transferencia: 13 AD).

#### 4.1.1. Elementos de innovación y grado de innovación de las prácticas generadas

De las 143 AD que han participado en la encuesta, 131 AD (92%) consideran las prácticas generadas desde sus proyectos como innovadoras, mientras que las 12 AD restantes (8%) consideran que no son innovadoras o que resulta difícil identificar el componente de innovación de las prácticas.

En este sentido, y en función de la tipología de resultados de transferencia, son los proyectos que se encuentran en proceso de negociación (108 AD) los que consideran en mayor medida que las prácticas generadas son innovadoras (94%). Por otra parte, los proyectos que afirman haber alcanzado resultados de transferencia efectiva (22 AD) consideran las prácticas generadas (y generalizadas) como innovadoras en un 86%. Por último, aquellos proyectos que afirman no alcanzar resultado de transferencia alguno (13 AD) consideran en un 77% que sus prácticas son innovadoras.

No obstante, al profundizar en el análisis de las preguntas abiertas del cuestionario, estos resultados no son tan optimistas. En primer lugar, el nivel de precisión y de claridad con el que se detallan los diferentes elementos innovadores de las prácticas objeto de transferencia no es demasiado elevado. Varias de las respuestas analizadas tienden a confundir (o a dar por supuesto) el carácter innovador de las prácticas con la práctica *en sí*. Esta cuestión plantea la falta, en algunos casos, de la cristalización adecuada de las experiencias puestas en marcha, en tanto que no parecen existir los elementos adecuados de reflexión y de evaluación interna de la propia actuación.

En este sentido, un resultado destacable es que en el caso de 30 AD (21%) no ha sido posible identificar ningún elemento innovador, bien sea por falta de calidad y de precisión en la definición, bien sea por falta de respuesta.



El análisis realizado se sustenta en la identificación de 4 criterios de evaluación del carácter innovador de las buenas prácticas o experiencias<sup>8</sup>. En cada uno de ellos, se explicitan una serie de variables que son las que han orientado el análisis y reflexión sobre el carácter innovador de las prácticas que son objeto de transferencia. Esta estrategia analítica nos ha permitido realizar una clasificación de los elementos innovadores de dichas prácticas, así como del grado de innovación que parece existir dentro de los proyectos participantes en Acción 3.

1. *Novedad de la práctica*: La práctica constituye una forma nueva de prestar servicios no lucrativos en los ámbitos de la inserción laboral, fomento de la empresariedad, adaptabilidad e igualdad de género en el mercado de trabajo, considerando el contexto operativo de la organización que gestiona la actuación<sup>9</sup>.
2. *Conciencia de los cambios en el entorno*. La organización es consciente de los cambios en el entorno que hacen necesaria la práctica: la organización ha formalizado el problema ante el que la innovación constituye una respuesta adaptativa. Existe una formulación del mismo y de las aportaciones innovadoras de la práctica al respecto, registrada documentalmente.
3. *Reflexividad del proceso*. La práctica es el producto de un proceso interno y formalizado de evaluación de su eficacia para responder a los cambios en el entorno que la han hecho necesaria: *existe programación del proceso, coordinación de actores y de recursos para llevar a cabo su evaluación interna, y documentación en la que se recogen y formalizan sus resultados*.
4. *Resultados alcanzados*. La práctica ha dado lugar a una reorganización de las formas de satisfacer necesidades en poblaciones afectadas por problemáticas de inserción laboral, fomento de la empresariedad, adaptabilidad e igualdad de género en el mercado de trabajo: *se identifican cambios significativos bien en los modos de coordinación de actores y recursos para la prestación de servicios, bien en las formas de interacción con los usuarios (difusión y acceso, proceso de trabajo, acompañamiento ...), o en ambos aspectos: se identifica con precisión un momento antes de la práctica innovadora y un momento después de la misma, en el que son notables los cambios organizativos en el sistema de prestación de servicios y satisfacción de necesidades sociolaborales presentes en el contexto operativo de la actuación*.

A continuación, se muestra un resumen sintético de los principales elementos de innovación identificados en las prácticas generadas en los distintos proyectos y que son objeto de transferencia (base 143 AD).

En primer lugar, el elemento de innovación que más hemos podido identificar es el relacionado con la *conciencia de los cambios en el entorno* (85 AD, 59%). Concretamente, parece que donde más se ha avanzado, gracias a la experiencia de ejecución, es en el conocimiento de los cambios en el mercado de trabajo, de las mutaciones en el sistema productivo, de la emergencia de nuevas problemáticas sociolaborales, así como en la generación de un conocimiento más claro y preciso de las necesidades y problemáticas que se pretendían abordar desde los orígenes de los proyectos.

<sup>8</sup> “Metodología para la identificación y análisis de buenas prácticas en las actuaciones cofinanciadas por el Fondo Social Europeo”. Colección Informes y Estudios. Serie Empleo. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2006). Pág. 85.

<sup>9</sup> Por contexto operativo se entiende el ámbito territorial y/o sectorial de la actuación.



En segundo lugar, el elemento que también hemos podido identificar en un buen número de casos es el relacionado con el *aspecto novedoso de las prácticas* (70 AD, 49%). Es decir, que el aspecto a destacar de las prácticas generadas en cuanto a su potencial innovador es que se trata de métodos, herramientas, cursos de formación, etc. que se implantan por primera vez, bien a nivel territorial, bien al intervenir con nuevas poblaciones beneficiarias.

En definitiva, por la información aportada en el cuestionario, casi la mitad de los proyectos parecen estar realizando un tipo de intervención que, hasta la llegada de EQUAL, no era ofrecido directamente por la Administración Pública, especialmente a nivel local.

En tercer lugar, se ha identificado el elemento innovador relacionado con la *reorganización de las formas de satisfacción de necesidades*, en cuanto a los resultados alcanzados (42 AD, 29%). Este resultado, nada despreciable, puede ser entendido como un prerrequisito de la difusión y transferencia de la práctica, en tanto que práctica innovadora.

Por último, el elemento menos identificado es el relativo a la *reflexividad del proceso* en las prácticas generadas en los proyectos de 8 AD (6%). El alcance que tiene este elemento es más limitado que los anteriores, y no solamente por tener una menor incidencia dentro de las prácticas analizadas. En concreto, resulta difícil identificar claramente el grado de formalización del proceso de desarrollo de dicha reflexión así como de su evaluación interna. No obstante, la información analizada sí apunta a la existencia de este elemento innovador en el conjunto de estas AD.

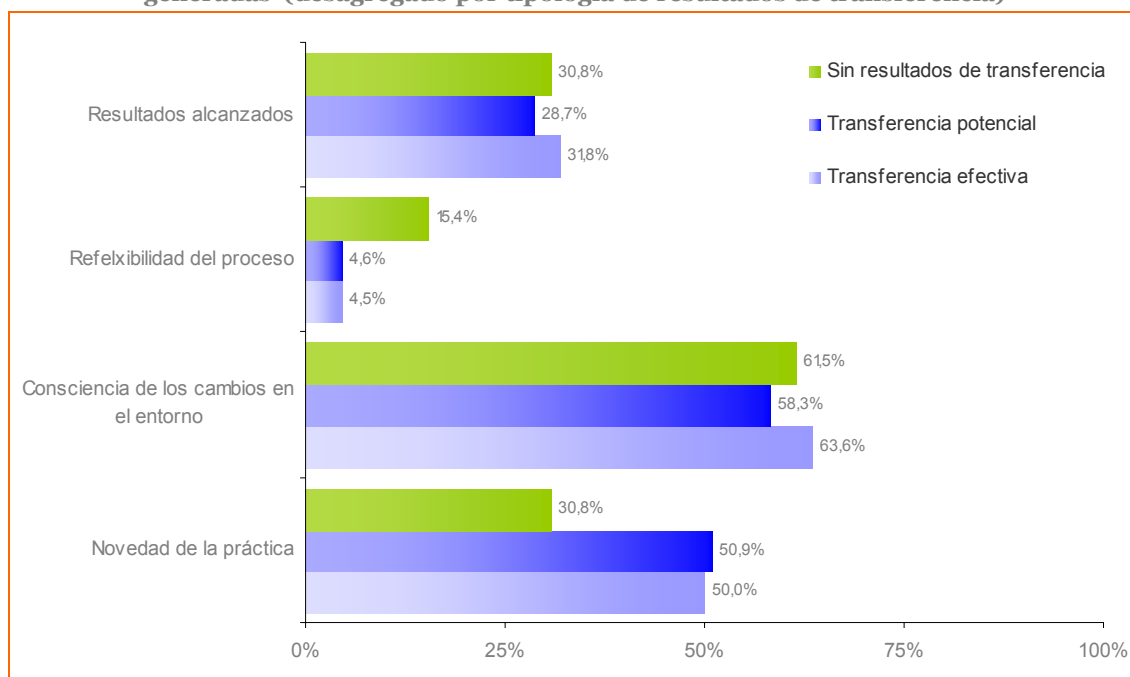
De esta manera, las prácticas analizadas parecen adolecer en buena medida de este elemento de innovación, el cual resulta ser un elemento de posibilidad importante de cara a la difusión de dichas prácticas, ya que la formalización de este proceso de autoanálisis permite la cristalización de la práctica y su transferencia a otros contextos.

El análisis comparativo de los resultados anteriores en función del tipo de transferencia (Gráfico 4.1.1.a) muestran algunas diferencias entre los tres grupos de AD clasificados.

Se observa, por un lado, que los proyectos que no tienen resultado alguno de transferencia (13 AD) consideran en mayor cuantía (15%) el elemento de innovación relacionado con la *reflexividad del proceso* entendido como autoanálisis y evaluación interna, mientras que consideran en menor cuantía (31%) el elemento innovador relacionado con la *novedad de la práctica* o carácter novedoso de la misma. No son apreciables otro tipo de diferencias.



Gráfico 4.1.1.a: Distribución de los principales elementos innovadores de las prácticas generadas (desagregado por tipología de resultados de transferencia)



Fuente: encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.

Ahora bien, el grado en el que se identifican elementos innovadores en las prácticas analizadas resulta variable. Podemos hablar, por tanto de cierto *grado de innovación* dentro de los proyectos que son evaluados, en función del número de elementos innovadores (y su tipología) que se identifican en cada uno de ellos.

Existen 41 AD (29%) en las que solamente se ha identificado un elemento de innovación en sus prácticas: en 20 casos se trata del elemento relacionado con la *conciencia de los cambios en el entorno*, en 13 casos se trata del elemento relacionado con la *novedad de la práctica*, en 6 casos con los *resultados alcanzados*, y en 2 casos con la *reflexividad del proceso*. El conjunto de estos proyectos, podría decirse, son las que tienen un *carácter innovador más difuso*, o menos cristalizado. Ninguno de estos elementos, por sí solos, permite inferir la innovación de ninguna práctica.

En cuanto a los resultados de transferencia alcanzados, estas 41 AD se distribuyen de la siguiente manera: 6 casos de transferencia efectiva (22 AD), 31 casos de transferencia potencial (108 AD), y 4 casos sin resultados de transferencia (13 AD).

Con un *carácter innovador más tangible, aunque todavía limitado*, encontramos 49 AD (34%) en las que se ha identificado dos elementos innovadores de sus prácticas: en 31 casos se trata tanto del elemento relacionado con la *novedad de la práctica* como el relacionado con la *conciencia de los cambios en el entorno*. En 11 casos se identifica tanto la *conciencia de los cambios en el entorno* como los *resultados alcanzados*. En 5 casos se identifica tanto la *novedad de la práctica* como los *resultados alcanzados*. Y en 2 casos se identifica tanto la *conciencia de los cambios en el entorno* como la *reflexividad del proceso*.

En función de los resultados de transferencia alcanzados, estas 49 AD se distribuyen de la siguiente manera: 4 casos de transferencia efectiva (22 AD), 43 casos de transferencia potencial (108 AD) y 2 casos sin resultado alguno de transferencia (13 AD).



Con un alcance más amplio, o *carácter innovador más cristalizado*, encontramos 21 AD (15%), en las que podemos diferenciar dos niveles, en función de si se han identificado tres de los cuatro elementos de innovación analizados, o su totalidad:

- Con tres elementos de innovación identificados (18 AD): en 17 casos se identifican los elementos relacionados con la *novedad de las prácticas*, la *conciencia de los cambios en el entorno*, y los *resultados alcanzados*; en 1 caso se identifican los elementos relacionados con la *novedad de la práctica*, la *conciencia de los cambios en el entorno*, y la *reflexividad del proceso* (AD 643).
- Existen 3 AD en las que se han podido identificar los cuatro elementos de innovación analizados: AD 102 (*transferencia efectiva*), AD 356 (*transferencia potencial*) y AD 473 (*sin resultado alguno de transferencia*).

En la tabla siguiente se sintetizan los resultados que acabamos de exponer:

Tabla 4.1.1.a: Clasificación del grado de innovación de las prácticas en función de los resultados de transferencia

Grado de innovación	Transferencia efectiva		Transferencia potencial		Sin resultados de transferencia		Total	
	Nº AD	%	Nº AD	%	Nº AD	%	Nº AD	%
Alcance amplio	6	27%	12	11%	3	23%	21	15%
Alcance limitado	4	18%	43	40%	2	15%	49	34%
Alcance difuso	6	27%	31	29%	4	31%	41	29%
No identificable	6	27%	22	20%	4	31%	31	22%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>	<b>143</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.

A continuación, se muestra la distribución de los elementos de innovación identificados según el Eje y Área Temática a la que pertenecen las AD encuestadas (Gráfico 4.1.1.b).

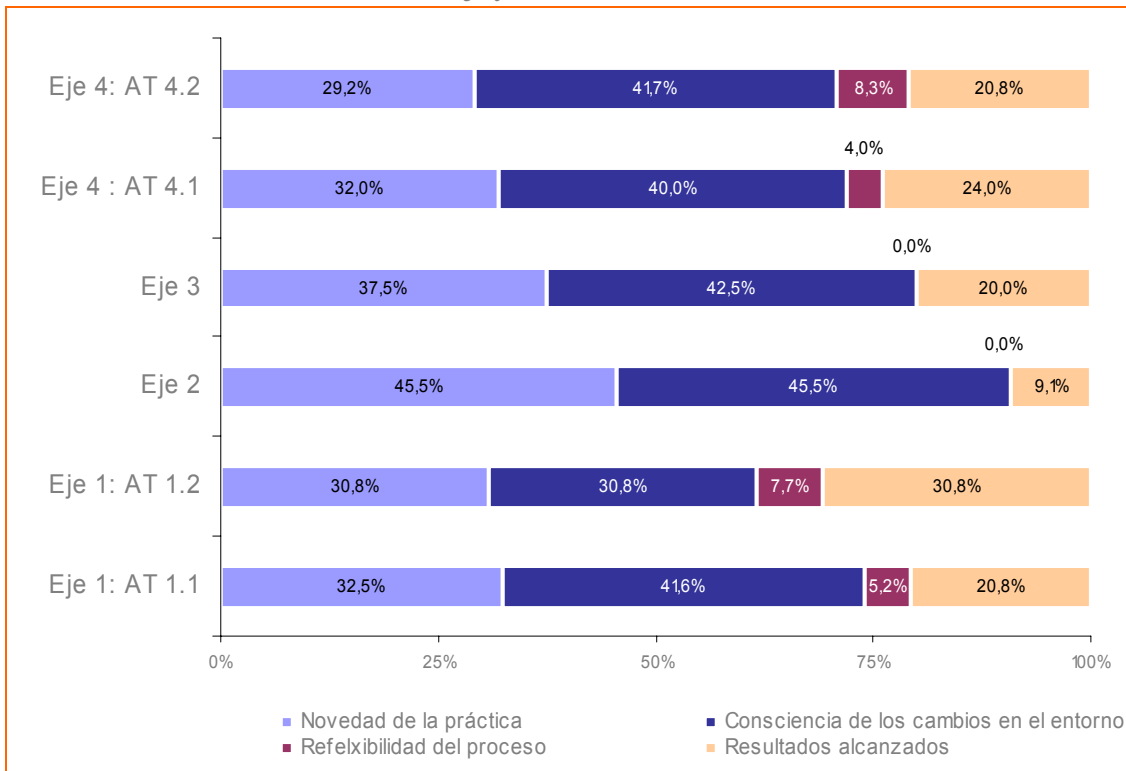
En primer lugar, se observa que es en los proyectos del Eje 1 *Capacidad de inserción profesional*, en el Área Temática 1.2 (*combatir el racismo y la xenofobia*) en donde se identifica más el elemento de innovación relacionado con los *resultados alcanzados* (31%).

En los proyectos del Eje 2 *Fomentar el espíritu de empresa*, es donde se identifica más los elementos de innovación relacionados con la *novedad de la práctica* y con la *conciencia de los cambios en el entorno* (46%, respectivamente).

Además, en el Eje 2 (*Fomentar el espíritu de empresa*) y en el Eje 3 (*Adaptabilidad*) no se identifica el elemento de innovación relacionado con la *reflexividad del proceso*. El resto de Ejes y Áreas Temáticas tienen una distribución de los elementos de innovación de las prácticas generadas más homogéneo.



**Gráfico 4.1.1.b: Distribución de los elementos innovadores de las prácticas generadas por Eje y Área Temática**



**Fuente:** encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.



#### 4.1.2. Niveles de promoción de nuevos enfoques

Una de las condiciones básicas para que una AD sea capaz de generar buenas prácticas e innovar es que se trate de una organización que aprende, una organización reflexiva. Es decir, en EQUAL se pretende formalmente que las AD sean organizaciones para el aprendizaje, que dispongan –entre otras facultades- de la capacidad para reprogramar, reprocesar, autoevaluar e innovar.

A partir de los resultados mostrados en el subapartado anterior, vimos que esta parece ser una de las principales limitaciones en cuanto al análisis del carácter innovador de las prácticas generadas por los proyectos participantes en Acción 3 que han contestado a la encuesta. En este sentido, el carácter innovador de dichas prácticas se centra especialmente en el elemento de *novedad de la práctica* y de en el de *conciencia de los cambios en el entorno*, y en menor medida en cuanto a los *resultados alcanzados*, y en la *reflexividad del proceso*.

Parece, por tanto, que la experiencia acumulada durante el desarrollo y ejecución de los proyectos de Acción 3, en distintos grados (*difuso, limitado y amplio*) ha contribuido a llenar huecos existentes en materia de intervención y de prestación de servicios, a distintos niveles territoriales, en los ámbitos de la inserción laboral, fomento de la empresariedad, adaptabilidad e igualdad de género en el mercado de trabajo (de ahí la *novedad de las prácticas*). Asimismo, parece haber contribuido también a mejorar la adecuación de la innovación para abordar los problemas de discriminación que afrontan los distintos proyectos (aumento de la *conciencia de los cambios en el entorno*), así como cambios o reorganizaciones en las formas de satisfacer necesidades en las poblaciones afectadas por dichos problemas de discriminación (en base a los *resultados alcanzados*).

No obstante, el elemento de reflexividad, es decir, de capacidad para autoevaluarse dentro de los proyectos no parece estar suficientemente cristalizado, aunque sí podemos hablar de ciertas tendencias. Hasta ahora, como se comentó en las principales conclusiones de la *Evaluación Intermedia de la IC EQUAL*, dicha capacidad de autoevaluación se veía limitada en las AD por cuestiones relacionadas con la participación y el contenido.

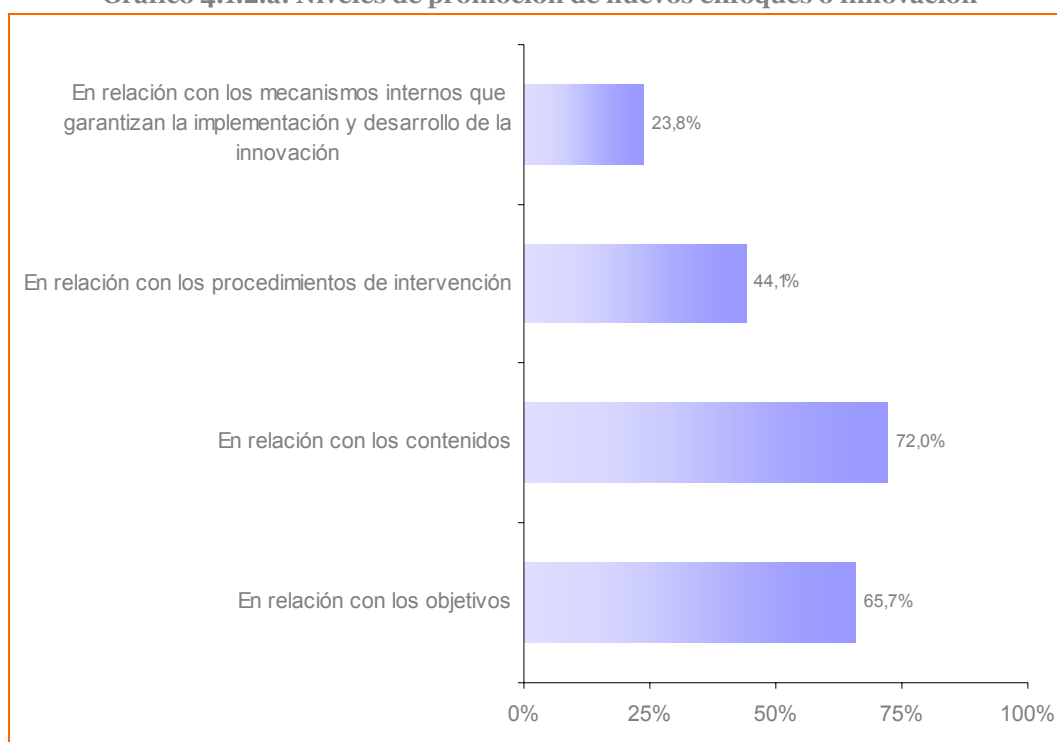
El tipo de aprendizaje adquirido, en aquel momento evaluativo, remitía principalmente a la realización de propuestas y a la corrección de errores utilizando rutinas pasadas y manteniendo las políticas presentes en aquel momento (*aprendizaje de ciclo simple*). Menos frecuente era la modificación de objetivos, las políticas y las rutinas estandarizadas de las organizaciones (*aprendizaje de ciclo doble*).

Con los datos actualmente disponibles, encontramos que siguen existiendo (34 AD, 23,8%) dificultades o limitaciones en cuanto a los *mecanismos internos que garantizan la implementación y desarrollo de la innovación* (como veíamos anteriormente en cuanto al elemento de *reflexividad del proceso*), aunque –y esto es bastante positivo- la experiencia acumulada durante la ejecución de la Acción 3 parece haber mejorado la promoción de nuevos enfoques (o innovación) en cuanto a los *contenidos* de las prácticas (103 AD, 72%) y los *objetivos* (94 AD, 66%) de los proyectos (Gráfico 4.1.2.a).





Gráfico 4.1.2.a: Niveles de promoción de nuevos enfoques o innovación



Fuente: encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.

Otro resultado de interés es que en 63 casos (44%) se han promovido nuevos enfoques en relación con los *procedimientos de intervención con las poblaciones beneficiarias*. A nuestro entender, este resultado se relaciona con el número de elementos relacionados con la *conciencia de los cambios en el entorno* mencionado con anterioridad (85 AD, 59%).

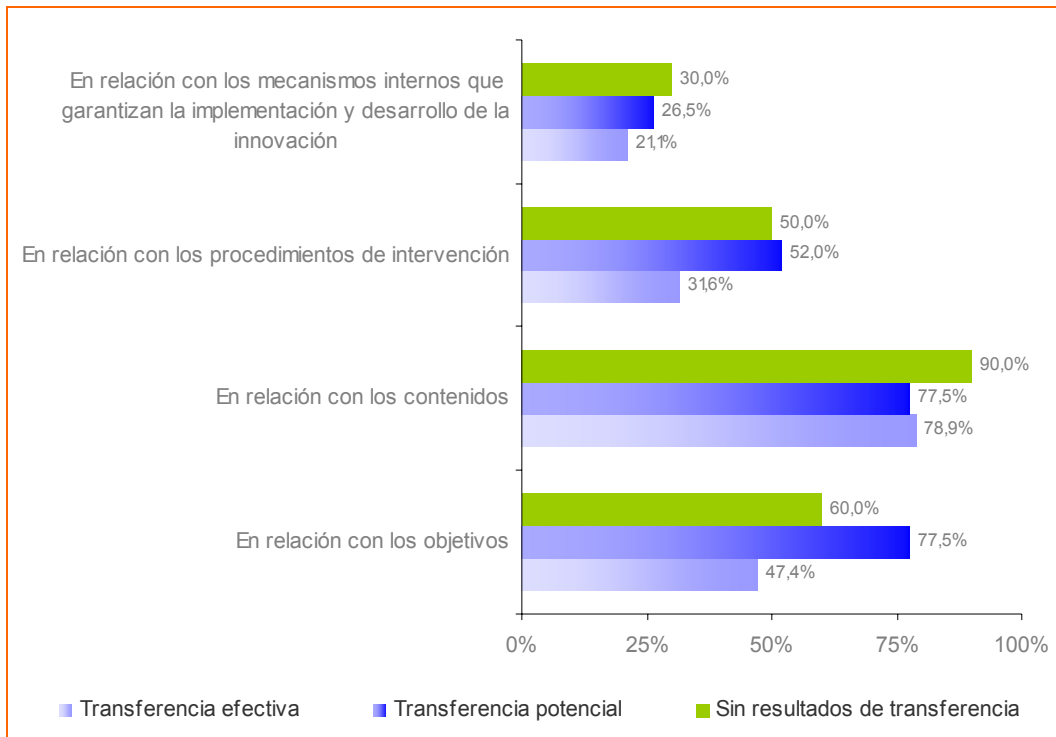
En función de los resultados de transferencia alcanzados (Gráfico 4.1.2.b), son los proyectos que se encuentran en proceso de negociación de la generalización de sus prácticas los que más parecen promover innovaciones en relación con sus objetivos (79 AD, 78%).

Por otro lado, son los proyectos que no han logrado ningún tipo de resultado de transferencia los que más parecen promover innovaciones en relación con los contenidos de las prácticas generadas (9 AD, 90%).

Y para finalizar, los proyectos que consideran haber generalizado sus buenas prácticas (transferencia efectiva) son los que menos parecen promover innovaciones en relación con los mecanismos internos que garantizan la implementación y desarrollo de la innovación (4 AD, 21%) y en relación con los procedimientos de intervención (6 AD, 32%).



**Gráfico 4.1.2.b: Niveles de promoción de nuevos enfoques o innovación en función de los resultados de transferencia alcanzados**



**Fuente:** encuesta AD (143 AD) y elaboración propia.



## 4.2. Impacto de las innovaciones

En este apartado se analiza la posibilidad de medición de las innovaciones generadas desde los distintos proyectos, así como la capacidad de dichas innovaciones para promover cambios en los procesos de formulación de políticas de empleo y de inclusividad social. Al igual que en apartados anteriores, el análisis parte del nivel de agregación mayor (sin distinguir entre tipos o resultados de transferencia), para desglosar finalmente el impacto de las innovaciones generadas por tipología de resultados de transferencia (*transferencia efectiva, transferencia potencial, sin resultado alguno de transferencia*)

### 4.2.1. Posibilidades de medición de las innovaciones

En base a las 131 AD (92%) que consideran como innovadoras las prácticas generadas en sus respectivos proyectos, 58 AD (44%) confirman que disponen de datos o indicadores que muestran de manera objetiva la contribución de la innovación identificada. Frente a este resultado, encontramos que 40 AD (31%) afirman explícitamente no disponer de este tipo de información para medir la innovación de sus prácticas, al mismo tiempo que 33 AD (25%) consideran no tener suficiente información como para responder a esta pregunta.

Parece, a partir de estos resultados, que la posibilidad de medir el carácter innovador de las prácticas generadas desde estos proyectos es limitado. Además, la elevada tasa de respuesta relacionada con aquellas AD que no han sabido qué contestar parece indicar cierto grado de desconocimiento sobre esta cuestión, la cual (a nuestro juicio) tiene un peso importante de cara a valorar las posibilidades de difusión y de transferencia de las prácticas analizadas.

Ahora bien, atendiendo al análisis cualitativo de las preguntas abiertas del cuestionario, encontramos que parece existir cierta confusión entre lo que serían datos e indicadores que permiten *medir* la contribución de la innovación generada, y lo que son los datos de ejecución y de gestión de las diferentes actuaciones realizadas en los proyectos. Así, por ejemplo, con frecuencia se indica el número de participantes, número de actividades realizadas (cursos, talleres, etc.), el grado de interés que despiertan las prácticas por parte de un cierto número de empresas, etc. Esta información, evidentemente, remite a los resultados de la ejecución del proyecto, y no propiamente a la contribución de las innovaciones generadas para abordar el problema de discriminación afrontado por los proyectos. Este es el caso de 44 de las 58 AD (76%) que afirman disponer de datos e indicadores para medir la contribución generada.

Por otro lado, si contabilizamos, en sentido estricto, qué proyectos son los que parecen cumplir con estos requisitos de medición de la innovación, encontramos 22 AD (38%). Esta situación parece ser el reflejo de las limitaciones encontradas (y comentadas en apartados anteriores) en cuanto al nivel de *reflexividad del proceso* como elemento innovador de las prácticas generadas. Sin duda, las carencias detectadas en cuanto a la autoevaluación y reflexión interna del carácter innovador de las prácticas o experiencias generadas se relacionan con la falta o carencia de datos e indicadores que permitan medir la contribución generada por dichas prácticas.

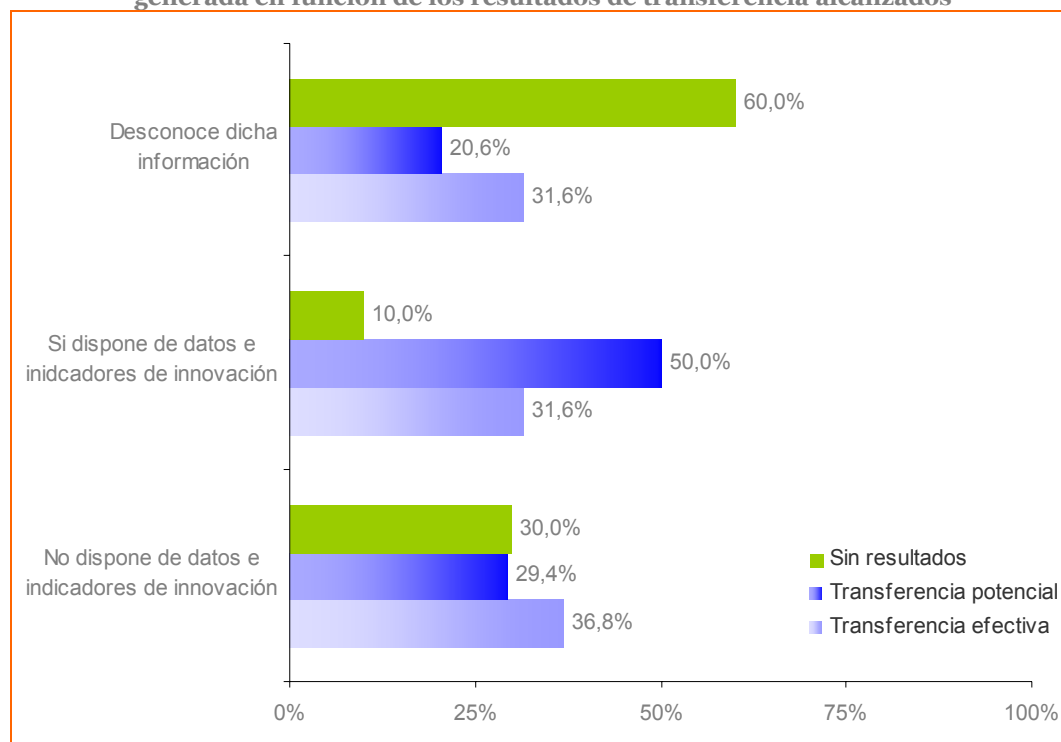


Además de lo anterior, hemos identificado en algunos proyectos cierta tendencia a relacionar con la medición de la innovación generada algunos indicadores relativos a grados o niveles de satisfacción (personas beneficiarias, personal técnico, empresas, etc.) Este es el caso de 10 AD (17%)

Este planteamiento, más relacionado con los sistemas de calidad a nuestro juicio, implica un cierto avance en cuanto a la posibilidad de medición de la innovación ya que no refleja únicamente información sobre la ejecución del proyecto. No obstante, consideramos que este tipo de datos e indicadores no suponen verdaderamente una forma adecuada de medir la contribución de las innovaciones generadas para abordar los problemas de discriminación afrontados por los proyectos. Esto es, la calidad de las actuaciones realizadas no tiene por qué implicar necesariamente la innovación de éstas, además de no constituir un elemento de innovación en sí mismo desde la perspectiva de evaluación de la IC EQUAL que estamos abordando.

Para finalizar, atendiendo a los distintos tipos de transferencia (Gráfico 4.2.1.a), los representantes de AD que más desconocimiento tienen acerca de la existencia de dichos datos e indicadores de medición de la contribución de la innovación generada provienen de aquellos proyectos que no han alcanzado resultado de transferencia alguno (6 AD, 60%). Asimismo, son los proyectos que se encuentran en proceso de negociación los que proporcionalmente indican en mayor grado disponer de datos e indicadores de la contribución de la innovación (51 AD, 50%). Solamente en el caso de 6 AD (32%) que consideran obtener resultados de transferencia efectivos afirman disponer de este tipo de información.

**Gráfico 4.2.1.a: Disposición de datos e indicadores de la contribución de la innovación generada en función de los resultados de transferencia alcanzados**



**Fuente:** encuesta AD y elaboración propia. Base 131 AD que consideran sus prácticas como innovadoras

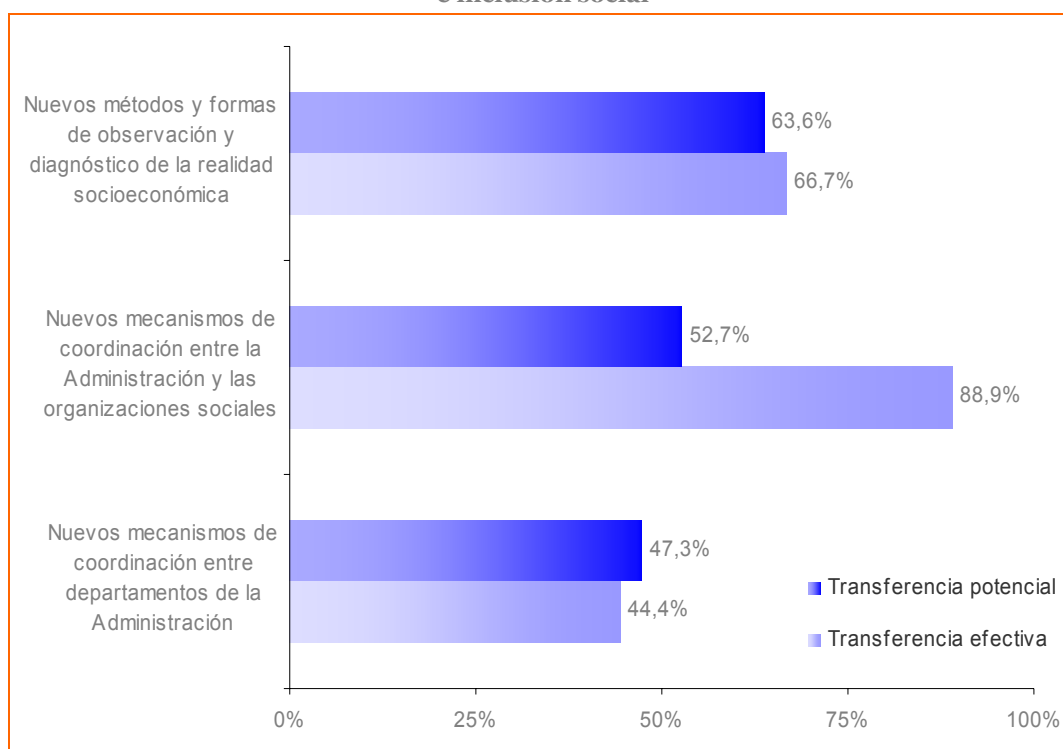


## 4.2.2. Cambios en los procesos de formulación de políticas de empleo e inclusión social

En este subapartado se ha tomado como base para el análisis las 130 AD que consideran haber obtenido resultados de transferencia *efectiva* (22 AD) y *potencial* (108 AD). A nivel agregado o global, 64 AD (49%) consideran que se han producido, a través de las innovaciones generadas en sus proyectos, cambios en los procesos de formulación de las políticas de empleo e inclusión social. Asimismo, 32 AD (25%) consideran que no se ha producido ningún tipo de cambio y 34 AD (26%) muestran su desconocimiento sobre esta cuestión.

Atendiendo a las 64 AD que sí consideran el logro de cambios en dichos procesos de formulación de políticas (Gráfico 4.2.2.a), y diferenciando por tipología de resultados de transferencia, encontramos que son las AD que consideran alcanzar resultados de transferencia efectivos (22 AD) las que más parecen haber promovido cambios en la línea de nuevos mecanismos de coordinación entre la Administración y las organizaciones sociales (89% frente a 53% de las AD en proceso de negociación o transferencia potencial)

Gráfico 4.2.2.a: Tipología de cambios en los procesos de formulación de políticas de empleo e inclusión social



Fuente: encuesta AD y elaboración propia. Base AD que consideran alcanzar cambios en los procesos de formulación de políticas de empleo e inclusividad social (64 AD)

Por otro lado, la generación y/o inclusión de nuevos métodos y formas de observación y diagnóstico de la realidad socioeconómica es un tipo de cambio que aparece con bastante frecuencia, tanto en los resultados efectivos de transferencia como en los potenciales (67% y 64%, respectivamente).



El tipo de cambio que menos se ha promovido es el relativo a la generación y/o inclusión de nuevos mecanismos de coordinación entre departamentos de la Administración (44% para resultados efectivos de transferencia y 47% para resultados de transferencia potenciales).

En cuanto al nivel de gobierno en el que parecen producirse dichos cambios, 40 AD (63%) consideran que las transformaciones generadas se producen a un nivel local, mientras que 39 AD (61%) consideran que se producen a nivel autonómico. Solamente 3 AD consideran que dichas transformaciones o cambios se produzcan a nivel estatal.

Resumiendo la información aportada en este apartado, el análisis del impacto de las innovaciones generadas por los proyectos de las AD encuestadas muestra ciertas limitaciones:

- Por un lado, la capacidad o posibilidad para realizar mediciones sobre dicho impacto, esto es, sobre la contribución de la innovación generada para actuar de forma efectiva sobre las causas de discriminación afrontadas, es bastante limitada en el momento actual. Incluso llega a confundirse dicha medición con indicadores o datos de ejecución del proyecto que, por sí mismos, no permiten establecer o clarificar con precisión el alcance de dicha contribución. Esto último parece ser el reflejo de una falta de reflexividad del proceso de generación de innovación de las prácticas o experiencias desarrolladas por los distintos proyectos.
- Por otro lado, el alcance de los cambios que se han producido en los niveles de formulación de políticas de empleo e inclusión social también es limitado. Menos del 50% de los proyectos analizados consideran que se han producido dichos cambios, existiendo además una alta tasa de respuesta (26%) de representantes técnicos de las AD encuestadas que afirman desconocer si se han producido algún tipo de transformaciones a este nivel.
- Como ocurría al analizar los resultados de transferencia, el nivel de gobierno estatal o general continúa siendo un nivel muy poco alcanzado.

# 5

---

## Conclusiones y recomendaciones



## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1. Datos clave

#### Los resultados de transferencia

En esta evaluación, la identificación de resultados de transferencia ha estado limitada por el tiempo: en el momento de la recogida de datos de encuesta (octubre-noviembre de 2007) había 108 AD cuyas transferencias se encontraban aún en proceso de negociación (algo lógico puesto que el ciclo de las intervenciones no había concluido). A falta de una evaluación *ex post*, los análisis efectuados deben tomarse con cierta cautela, ya que es probable que muchos procesos de transferencia sigan aún abiertos.

En todo caso, entendemos que los datos recogidos son expresivos de lo que ha sido la transferencia en esta 2ª fase de EQUAL (puesto que, además, son consistentes con otros trabajos previos realizados sobre el tema). Estos datos sobre logros de transferencia se prestan a una doble lectura:

1. Una primera lectura es la que dan los propios responsables de proyecto entrevistados, quienes de forma generalizada piensan que se han producido resultados de transferencia, o que estaban en proceso de producirse cuando se hizo la encuesta (sólo 13 declararon que no se habían producido y que no había expectativas de que se produjeran).
2. La segunda lectura procede de un análisis crítico de la apreciación anterior (ya que el optimismo de los responsables de las AD está influido por el *sesgo de implicación* que probablemente les afecta). A la luz de esta segunda interpretación los resultados se muestran más débiles: los logros son más difusos, menos claros, y además la mayor parte de las AD se encuentran en proceso de negociación de la transferencia (sólo 22 proyectos reconocen haber transferido de forma efectiva, frente a 108 que afirman encontrarse en proceso de hacerlo).

Si analizamos las características de las prácticas que se encuentran en proceso de negociación para su transferencia –que constituyen la mayoría– observamos lo siguiente:

1. Se trata de prácticas que poseen bien un carácter *instrumental* (son herramientas informáticas, por ejemplo) o un carácter poco definido (se refieren a una mejora en las capacidades para cooperar, por ejemplo). No predominan las prácticas propiamente *metodológicas*, entendidas como conjuntos de elementos (actuaciones o herramientas) que se integran para dar lugar a formas (innovadoras) de prestar servicios.
2. En consecuencia, si valoramos estas prácticas como *soluciones metodológicas para la lucha contra la discriminación en los mercados de trabajo* –cuyo logro es la finalidad de EQUAL– llegamos a la conclusión de que su alcance ha sido más bien limitado.

Si observamos las características de las prácticas que se presentan como transferidas de forma efectiva e intentamos delimitar un núcleo de proyectos en los que se han producido transferencias en un sentido *fuerte* e inequívoco, encontramos





1. Que hay 6 proyectos cuyas prácticas transferidas presentan de manera clara alcance y solidez metodológica,
2. Que hay otros 3 proyectos cuyas transferencias han sido formalizadas jurídicamente, es decir, que su implementación se apoya o se sustancia en normas de carácter local o autonómico,
3. Que, entre los anteriores, hay 3 proyectos que reconocen haber transferido sus prácticas a los programas operativos de FSE (el nicho más “natural” de la producción de transferencia desde los proyectos EQUAL).

Al final, la valoración de estos datos pone de manifiesto que los resultados de transferencia de los proyectos de la 2ª convocatoria de EQUAL

1. En su mayor parte se encuentran en proceso de negociación;
2. Su alcance es, en general, limitado;
3. Su definición o su grado de cristalización como soluciones metodológicas resulta en la mayor parte de los casos insuficiente o poco claro.

Llama la atención la similitud de estos resultados con los que se desprenden de la encuesta sobre transferencia en los proyectos del Eje I, que se llevó a cabo a finales de 2004. No parece que haya habido un *efecto experiencia* significativo desde la 1ª a la 2ª convocatoria de EQUAL (la probabilidad de generar innovación puede haber sido incluso mayor en la 1ª convocatoria, y es posible que en la 2ª convocatoria se haya tendido a reproducir lo iniciado anteriormente, lo que habría tenido efectos restrictivos sobre la producción de resultados de transferencia).

Los datos clave que sustentan y cuantifican la interpretación que acabamos de exponer son los siguientes:

La mayor parte de los responsables técnicos entrevistados considera que no se han producido resultados de *transferencia efectiva* (como decíamos solamente 22 AD han informado de lograr transferencias efectivas).

El resultado más frecuente es el de la *apertura de procesos de negociación para la generalización de las buenas prácticas (transferencia potencial)* lo que implica que la transferencia de prácticas a las políticas públicas todavía está en proceso de desarrollo, es decir, que no ha sido cerrado todavía, respondiendo a un ciclo que va más allá de la programación en Acción 3 de esta 2ª fase de EQUAL.

13 AD consideran que no han producido resultado alguno de transferencia desde sus proyectos.

Como principales logros, además de la generalización de las buenas prácticas en sí mismo (o la apertura de un proceso para su negociación), destaca el reconocimiento de la *difusión de las actividades y resultados del proyecto entre los agentes sociales y políticos* (79%), y el reconocimiento de transferencias de tipo horizontal, en la línea de cierto ambiente de diálogo o *aprendizaje de la cooperación* (71%).

Un 22% de los responsables técnicos de las AD reconocieron como logro de transferencia la creación de redes temáticas.



En cuanto a la caracterización de las transferencias consideradas efectivas por los responsables técnicos de las AD, y considerando su *alcance*, se identifican 6 proyectos con prácticas muy sólidas y acabadas, que podrían conceptuarse efectivamente como *métodos* (es decir, componentes integrados de actuación orientados hacia un mismo fin).

Considerando el nivel de *formalización* de la transferencia, solo en 3 casos se reconoce la existencia de un *reflejo normativo* de la transferencia lograda (aunque la cuestión de la consolidación normativa de la transferencia resulta un tanto problemática ya que no todas las actuaciones que son susceptibles de ser transferidas poseen una dimensión legislativa).

Así, encontramos 9 AD constituyen el núcleo de proyectos en los que parecen haberse dado de forma más concluyente resultados de transferencia:

1. Bien porque su contenido y alcance es más claramente metodológico (6 AD),
2. Bien porque su transferencia posee una formalización normativa, aunque su solidez metodológica esté menos clara (3 AD).

La descripción de estas prácticas se muestra en los siguientes cuadros:

<b>AD 78</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>E-mancipar</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Protocolo de actuación, a modo de guía, con el que se pretende transferir, a las administraciones, a los agentes sociales y a la población en general, un método de actuación en el que las mujeres se realicen profesionalmente sin renunciar a la tenencia y cuidado de sus hijos y/u otras personas dependientes, sea cual sea el lugar de residencia.</li></ol>
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en el proyecto para su generalización en las poblaciones potencialmente beneficiarias.</li><li>▪ Introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto, modificando los programas públicos vigentes.</li></ul>
	<b>Nivel de procedimentalización:</b> <p>Prácticas de carácter sólido relativas a métodos (1). Prácticas de carácter metodológico.</p>
	<b>Ámbito de transferencia:</b> <p>Política de Empleo. Ámbito local.</p>



<b>AD 90</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>I-ESCOSUR (Inserción por el Empleo Solidario Córdoba Sur)</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Metodología de trabajo utilizada con los beneficiarios/as basada en la asistencia personalizada: entrevistas individuales y grupales, impartición de formación adaptada a sus necesidades personales y profesionales, seguimiento de su formación.</li><li>2. Creación del fondo solidario Córdoba Sur: instrumento de apoyo financiero para la creación de empresas y la generación de empleo.</li></ol> <p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en el proyecto para su generalización en las poblaciones potencialmente beneficiarias.</li><li>▪ Generalización de métodos de trabajo en entidades privadas implicadas en el tratamiento de las problemáticas relacionadas con el mercado laboral.</li></ul> <p><b>Nivel de procedimentalización:</b></p> <p>Prácticas relacionadas el uso de herramientas para la creación de empresas (2). Prácticas de carácter sólido relativas a métodos (1). Prácticas de carácter metodológico - instrumental.</p> <p><b>Ámbito de transferencia:</b></p> <p>Política de Empleo, Política Social, Política de Igualdad de Género, y Política de Inclusividad. Ámbito sin especificar.</p>

<b>AD 102</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>IGUALDADER</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Curso de postgrado on-line “Políticas locales, género y desarrollo” (master). Universitat Jaume I.</li><li>2. Redes municipales creadas a través de las acciones 2 y 3.</li></ol> <p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en el proyecto para su generalización en las poblaciones potencialmente beneficiarias.</li><li>▪ Introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto, modificando los programas públicos vigentes.</li><li>▪ Incorporación de las políticas de igualdad en los programas de los gobiernos municipales de los ayuntamientos implicados en las redes creadas a través del proyecto.</li></ul> <p><b>Nivel de procedimentalización:</b></p> <p>Prácticas relacionadas con el desarrollo de una cultura del trabajo en cooperación (2) y con la formación (1). Prácticas de carácter difuso.</p> <p><b>Ámbito de transferencia:</b></p> <p>Política de Igualdad de Género. Ámbito local.</p>



<b>AD 209</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>GESSCANT, "Adaptación y Gestión Social del Cambio en Cantabria"</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Metodología para analizar y conocer la dimensión social y de género que han tenido las reestructuraciones de las empresas cántabras en los últimos 3 años que ha dado lugar a diversos resultados.</li><li>2. Identificar mecanismos específicos de diálogo con la Administración Pública regional, las organizaciones patronales y los sindicatos cántabros.</li><li>3. Serie de indicadores preventivos y unas pautas que sirven de marco de referencia para negociar un Expediente de Regulación de Empleo de manera que las consecuencias sean las menos traumáticas posibles para las personas afectadas.</li><li>4. Base de datos sobre los Expedientes de Regulación de Empleo.</li></ol> <p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto, modificando los programas públicos vigentes.</li><li>▪ Continuidad a las actuaciones a través de su incorporación en otros programas de cobertura regional.</li><li>▪ Aprobación de aplicación presupuestaria en la Ley de Presupuestos del Gobierno de Cantabria (125.000 €)</li></ul> <p><b>Nivel de procedimentalización:</b></p> <p>Prácticas relacionadas con el desarrollo de una cultura del trabajo en cooperación (2) y con el uso de herramientas para la adaptabilidad de las empresas (1, 2), y las NTIC (4). Prácticas de carácter instrumental.</p> <p><b>Ámbito de transferencia:</b></p> <p>Política de Empleo. Ámbito autonómico.</p>

<b>AD 336</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>EMPLÉATE</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Medidas de Acompañamiento Social a los procesos de inserción.</li><li>2. Actividades de Dinamización para personas beneficiarias del proyecto que habitan en las viviendas sociales del distrito de intervención. Consistentes en cursos de formación para jóvenes.</li><li>3. Parteneriado. Intervención conjunta en desarrollo de proyectos entre Administraciones Públicas y Entidades y Agentes Sociales.</li></ol> <p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en el proyecto para su generalización en las poblaciones potencialmente beneficiarias.</li><li>▪ Continuidad a las actuaciones a través de su incorporación a los Programas Operativos Regionales y Plurirregionales cofinanciados por el FSE.</li><li>▪ Medidas de Autorización social en una nueva Orden de Convocatoria de Subvenciones prorrogable hasta el año 2013.</li></ul> <p><b>Nivel de procedimentalización:</b></p> <p>Prácticas relacionadas con el desarrollo de una cultura del trabajo en cooperación (3) y con el uso de herramientas para la inserción (1), y la formación dirigida a jóvenes (2). Prácticas de carácter instrumental.</p> <p><b>Ámbito de transferencia:</b></p> <p>Política Social. Ámbito local y autonómico.</p>

**AD 340****Proyecto:**

*SERVICIO INTEGRADO DE INSERCIÓN SOCIO-LABORAL. HUELVA-EQUAL*

**Descripción de la práctica:**

1. Normalización para el empleo. El objetivo es acercar los recursos existentes en materia de empleo y formación al colectivo de inmigrantes, un colectivo en riesgo de exclusión.
2. Itinerarios de inserción individualizados y autorizados (Servicio Integrado de Inserción).
3. Talleres monográficos sobre determinadas empresas para motivar y formar a emprendedores/as de manera práctica en creación de microempresa.
4. Formación en alternancia dirigida a personas pertenecientes a colectivos sociales desfavorecidos y con especiales dificultades para acceder al mercado laboral.
5. Formación en creación de empresas de economía social.
6. Formación en nuevas tecnologías, tanto personas desempleadas como en activo.
7. Prácticas Profesionales El objetivo de esta acción fue proporcionar una experiencia laboral a aquellas personas que carecían de la misma en una ocupación concreta y servir de nexo entre empresarios/as y demandantes de empleo.
8. Búsqueda Interactiva.- El objetivo es dotar de los conocimientos y herramientas necesarias para la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la búsqueda de empleo.
9. Sensibilización y fomento de la Responsabilidad Social de nuestras empresas.

**Alcance:**

- Incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en el proyecto para su generalización en las poblaciones potencialmente beneficiarias.
- Introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto, modificando los programas públicos vigentes.

**Nivel de procedimentalización:**

Prácticas relacionadas con formación (3, 4, 5, y 6), relacionadas con el uso de herramientas para la inserción (1), herramientas para la formación (7), herramientas para el desarrollo de NTIC y herramientas de sensibilización (8, 9). Prácticas de carácter sólido relativas a métodos (2). Prácticas de carácter metodológico - instrumental.

**Ámbito de transferencia:**

Política de Empleo y Política Social. Ámbito local.



<b>AD 343</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>ZIDAC "Damos la vuelta al desempleo"</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nueva estrategia de gestión por competencias. Incorporación del enfoque competencial a las diferentes actuaciones puestas en marcha desde el Instituto de Fomento, Empleo y Formación del Ayto. de Cádiz.</li></ol> <p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto, modificando los programas públicos vigentes.</li></ul> <p><b>Nivel de procedimentalización:</b></p> <p>Prácticas de carácter sólido relativas a métodos (1). Prácticas de carácter metodológico.</p> <p><b>Ámbito de transferencia:</b></p> <p>Política de Empleo. Ámbito local.</p>

<b>AD 474</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>EQUAL FUTUR@</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Experiencia piloto en un centro educativo en donde se han desarrollado una serie de acciones positivas para el fomento de la diversificación profesional y combatir la segregación formativa que existe en los estudios relacionados con el ámbito técnico y tecnológico tanto a nivel de formación profesional como universitario.</li></ol> <p><b>Alcance:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto, modificando los programas públicos vigentes.</li><li>▪ Generalización de métodos de trabajo en entidades privadas implicadas en el tratamiento de las problemáticas relacionadas con el mercado laboral.</li></ul> <p><b>Nivel de procedimentalización:</b></p> <p>Prácticas de carácter sólido relativas a métodos (1). Prácticas de carácter metodológico.</p> <p><b>Ámbito de transferencia:</b></p> <p>Política de Empleo y Política de Educación. Ámbito autonómico.</p>



<b>AD 571</b>	<b>Descripción de la práctica:</b>
<b>Proyecto:</b> <i>LUNGO DROM</i>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Itinerarios de Inserción con Población <i>Rom</i> en la Región de Murcia.</li></ol>
	<b>Alcance:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Generalización de métodos de trabajo en entidades privadas implicadas en el tratamiento de las problemáticas relacionadas con el mercado laboral.</li><li>▪ Continuidad a las actuaciones a través de su incorporación a los Programas Operativos Regionales y Plurirregionales cofinanciados por el FSE.</li></ul>
	<b>Nivel de procedimentalización:</b> <p>Prácticas de carácter sólido relativas a métodos (1). Prácticas de carácter metodológico.</p>
	<b>Ámbito de transferencia:</b> <p>Política de Empleo, Política de Igualdad de Género, y Política de Inclusividad. Ámbito autonómico.</p>

Otras prácticas, en cambio, poseen un alcance más limitado, constituyendo más bien *instrumentos* (entre los que destacan los basados en las NTIC) o componentes de actuación que por sí solos no forman un método en sentido propio. Este tipo de herramientas han sido identificadas en las prácticas de 81 AD (62%), siendo esta característica de las transferencias la que se produce más frecuentemente.

Por último, se identifican resultados de transferencia *menos tangibles*, difusos, o que adolecen de indefinición, y que remiten más bien a la incorporación de un *aprendizaje de la cooperación* y al desarrollo de una *cultura del trabajo en red*. Este tipo de característica se ha identificado en 18 AD (14%).

Y dentro de la tipología de resultados menos tangibles, encontramos en las prácticas de 37 AD actuaciones relacionadas con *cursos, talleres y módulos de formación*. Asimismo, en 10 AD hemos podido identificar un tipo de resultado de transferencia que ha emergido con cierto peso: se trata de la promoción de *nuevas figuras profesionales*.

Considerando los *contenidos*, se aprecian contribuciones al enriquecimiento de las políticas de empleo, en especial en lo que concierne al desarrollo de *enfoques integrados de actuación* y al *acompañamiento personalizado en la inserción laboral*. Estas contribuciones se identifican en 49 AD (38%). También hay que destacar el crecimiento de las actuaciones dirigidas a enriquecer la *política de igualdad de género*, identificadas en 25 AD (19%).

En cuanto a la *materialización de los resultados de transferencia*, según los actores, la renovación de las políticas se está produciendo sobre todo en relación con:

1. La *incorporación a las políticas públicas de prácticas o tipos de actuación originados en los proyectos para su generalización en las poblaciones beneficiarias*,



2. La *modificación de los programas públicos vigentes mediante la introducción de nuevos enfoques y métodos de trabajo procedentes del proyecto*,
3. La *generalización de métodos de trabajo con entidades privadas implicadas en el tratamiento de las problemáticas que se tratan de abordar*.

En la línea con lo comentado más arriba, en cuanto al conjunto de transferencias que hemos clasificado como efectivas, parece predominar la *transferencia vertical*, aunque la información analizada da pie a pensar que la transferencia vertical puede implicar al mismo tiempo la transferencia horizontal.

Esta implicación de lo vertical y lo horizontal puede ser detectada con más claridad atendiendo a los tipos de resultados de aquellos proyectos que consideran estar en proceso de negociación de la generalización de sus prácticas –o *transferencia potencial*-. En 72 de estos casos se están negociando objetivos dirigidos a dar *continuidad a los servicios y actuaciones creados por los proyectos*, especialmente a través de su incorporación a los programas que desarrollan las políticas generales (políticas de empleo, políticas sociales, etc.).

Pero además, se pueden distinguir otro tipo de objetivos en estas AD, relacionados o dirigidos a asegurar la *transferencia horizontal de los métodos de trabajo* al conjunto de entidades de la AD. Este es el caso de 22 AD (20%), e indica cierta relación entre la transferencia vertical y horizontal, que se explicita de una manera más clara cuando la transferencia de actuaciones o prácticas se encuentra en proceso de negociación.

Parece predominar la transferencia hacia el *nivel local* en aquellas transferencias clasificadas como *efectivas* (71% de éstas), mientras que en las transferencias clasificadas como *potenciales* predomina la transferencia a *nivel regional* (67% de este tipo de transferencias), lo que podría explicar que algunos de estos proyectos no hayan podido finalizar el proceso de negociación al implicar a programas y planes de una mayor complejidad o dificultad de acceso.

La transferencia en el *nivel estatal* es residual: 1 caso en cuanto a AD con resultados de transferencia efectiva y 18 casos en AD con resultados potenciales de transferencia.

## Los procesos de transferencia

Las AD han tomado en esta fase de la iniciativa una mayor conciencia de la transferencia como finalidad de EQUAL. Esto se hace patente en el análisis de los medios dispuestos para cumplir dicha finalidad, aunque están muy generalizados los métodos “blandos” o formas pasivas de lograr la transferencia y persiste la identificación de las actividades de difusión con los métodos de transferencia.

Los datos clave de la evaluación son, al respecto, los siguientes:

La implementación de *formas activas de tratar la gestión de la transferencia* (métodos en sentido estricto para lograr la implicación activa de los decisores políticos) es identificada en una buena parte de las AD analizadas: el 81% de las





AD reconocen el *diálogo y la negociación con interlocutores políticos como experiencia*. Dentro de estas formas activas, el 36% de las AD han participado en el desarrollo de *mesas temáticas* orientadas expresamente a gestionar la transferencia.

Las formas o actuaciones que podríamos denominar como “clásicas”, basadas sobre todo en la *difusión de resultados*, especialmente en lo referido a la celebración de jornadas y seminarios como actividad de transferencia, poseen bastante extensión de uso en las AD (75%).

Una forma de gestionar la transferencia que emerge en este momento es la disposición por parte de los proyectos de *especialistas en procesos y temas de transferencia* (20%), con el fin de promover un mayor ajuste y formalización de sus actuaciones orientadas a este fin.

Las actuaciones y procesos de transferencia desarrollados pueden considerarse como moderadamente formalizados, si tenemos en cuenta la existencia de una planificación previa en el 64% de los casos que reconocen transferencia efectiva.

En general, al analizar los proyectos con resultados potenciales de transferencia, no encontramos objetivos de transferencia claros y precisos. La definición de dichos objetivos en la mayoría de los casos resulta excesivamente amplia, y con escasas referencias tanto a la actuación o producto objeto de transferencia como al ámbito receptor de la misma. Además, como hemos comentado, existe cierta identificación entre el objetivo de transferencia y el de difusión de buenas prácticas (en estos casos las referencias al objetivo de la transferencia suelen consistir en una descripción de los mecanismos previstos para conseguir dicha finalidad).

## Las innovaciones

La innovación ha continuado siendo un problema en EQUAL: Las AD han tenido dificultades para identificar las innovaciones generadas por sus proyectos. Los datos que han proporcionado al respecto son generalmente imprecisos, o no son válidos como indicadores de innovación (no miden lo que pretenden medir: cuando afirman disponer de indicadores de innovación los responsables técnicos de los proyectos suelen referirse a datos de ejecución física).

Pero en esta fase de la Iniciativa, las AD han tenido una mayor conciencia de la relación entre sus proyectos y los cambios en el entorno de las políticas de lucha contra la discriminación en los mercados de trabajo. Los procesos de innovación que se han dado en las AD han estado ligados a:

1. Cambios en las formas de concebir las problemáticas del empleo y la discriminación laboral (cambios cognitivos, nuevas formas de pensar), pero en general su grado de maduración ha sido limitado: no han dado lugar, más que marginalmente, a nuevas formas de prestar servicios adecuadamente procedimentalizadas (la evaluación no dispone de evidencia al respecto);
2. Cambios en las formas de trabajar con otros: sobre todo mejoras en las prácticas de cooperación entre entidades públicas y privadas en el nivel local y el autonómico (mucho menos en el nivel de la Administración general).

Ha habido cambios cognitivos en las AD, probablemente como resultado de una concienciación mayor de los fines de EQUAL y sobre todo de un *pensar juntos* que la



Iniciativa ha propiciado: la mejora del conocimiento del otro, la comprobación de las ventajas de trabajar con otros (cooperar en lugar de competir) y el desarrollo de nuevas formas de pensar (con otros) las problemáticas comunes son bases cognitivas y relacionales necesarias para la producción de innovaciones, pero no son suficientes para que cristalicen en una reorganización significativa de las formas de prestar servicios –al menos no en los límites del ciclo de estos proyectos.

En general, los responsables entrevistados reconocen que en las AD no ha habido una reflexión interna sobre la validez de las prácticas desarrolladas y sus componentes de innovación. Con frecuencia las *evaluaciones internas* han sido en realidad evaluaciones “externalizadas” desde la AD para cumplir con los compromisos asumidos en la formulación del proyecto, pero –además de ser en muchos casos evaluaciones externas- a lo largo del proceso de ejecución su sentido se ha ido perdiendo.

Es probable que la ejecución haya concentrado los esfuerzos de las AD y consumido la mayor parte de sus recursos, al igual que sucedió en la 1ª fase de EQUAL. Además, como hemos apuntado antes, la probabilidad de generar innovación puede haber sido menor en esta convocatoria, donde se habría tendido a reproducir o a dar continuidad a lo desarrollado en la 1ª.

Pero en los casos en que hay una evidencia más clara de la producción de innovaciones, cuando hay una definición más precisa de las soluciones metodológicas generadas por los proyectos, hay también una mayor proporción de transferencias efectivas: esto indica que la innovación ha constituido, lógicamente, una condición de la transferencia y que ambas dimensiones (innovación y transferencia) se encuentran estrechamente relacionadas.

Probablemente, los logros en conocimiento y cooperación darán lugar a nuevas formas de prestar servicios en el futuro. Pero la apreciación de estos impactos debe esperar, pues su ciclo de maduración no es, en general, el de los proyectos EQUAL. Además, hay que alimentar el terreno que EQUAL ha abonado (posiblemente el Eje 4 ó la creación de redes sean formas de mantener activo el tejido relacional generado a partir de EQUAL).

## 5.2. Factores de éxito

Los datos indican que sólo un número limitado de AD (la horquilla estaría entre 9 y 22) ha sido eficaz en la producción de resultados de transferencia. ¿Qué características presentan esas AD? Las AD eficaces han sido aquellas que:

1. Han contado con asesores o especialistas en transferencia (es decir, que han dispuesto de asistencias técnicas contratadas para el tema o que, teniendo una dedicación general al proyecto, éstas asistencias técnicas han asumido también esa competencia, puesto que la gestión de la transferencia no es un ámbito profesional de asesoramiento específico),
2. Han planificado el proceso de la transferencia y el logro de resultados (lo que estaría ligado a lo anterior),
3. Han logrado conectar con el ciclo político (lo que probablemente hay que relacionar con la participación en la AD de entidades con capacidad de decisión política –condición necesaria pero no suficiente para transferir: la condición suficiente sería la capacidad de involucrar a los decisores, lo que podría vincularse a la disposición de recursos para ello, y tal vez a la disponibilidad de asistencias técnicas),



4. Han desarrollado prácticas que se asumen como eficaces e innovadoras, y que poseen un cierto nivel de maduración y procedimentalización (también una condición necesaria, pero no suficiente).

De los datos de la evaluación no se sigue que la participación en Acción 3 haya sido un factor decisivo. En este sentido, el análisis permite diferenciar dos tipos de abordaje de los procesos de transferencia desarrollados por los proyectos, con resultados también probablemente diferentes:

1. Un grupo de proyectos vincula los resultados de transferencia sobre todo con las características de las prácticas a transferir (su carácter innovador, su eficacia), así como con la implicación de las distintas entidades de la AD. En este grupo, la participación en Acción 3 y los compromisos previamente alcanzados han podido ser un medio favorable para lograr la transferencia, pero no determinante. Este tipo de abordaje del proceso de transferencia indica un grado de maduración de las prácticas elevado.
2. Hay otro grupo de proyectos que, si bien otorga valor a los factores de innovación y eficacia de las prácticas, vincula el proceso de transferencia con la participación en Acción 3 y con los compromisos previos alcanzados con decisores políticos. Las prácticas de estos proyectos tendrían un nivel de maduración menor, dependiendo sus resultados de estos últimos factores (relacionales o políticos).

Los proyectos que pertenecen al primer grupo corresponden en su mayoría a las AD del que reconocen transferencias efectivas, mientras que los proyectos que pertenecen al segundo grupo corresponden en su mayoría a las AD que reconocen transferencias potenciales.

Hemos de reiterar que el grado de maduración de las prácticas generadas, y que se pretenden transferir a las políticas públicas, no estaba lo suficientemente cristalizado en el momento de la recogida de datos de esta evaluación. La razón de ello debemos buscarla en la propia temporalización de los procesos de la Iniciativa y en el ciclo de vida de los proyectos.

Sin embargo, la experiencia que se ha ido acumulando en los distintos proyectos que han participado en Acción 3 indica una mayor implicación de los socios de las AD en la gestión de la transferencia, reduciendo la *deriva corporativa* detectada en la fase anterior. El planteamiento de la Acción 3, sobre la base de la experiencia acumulada, formalizada y transmitida por la UAFSE a lo largo de todo el ciclo de la Iniciativa, han constituido un factor clave en este sentido.

Así, no hay duda de que ha habido un fortalecimiento de las capacidades técnicas de las AD para llevar a cabo estrategias de transferencia (aunque ello no se haya materializado en logros efectivos), así como una mayor implicación de las entidades de la AD al respecto, que al menos se traduce en los acuerdos y compromisos alcanzados con decisores políticos y en una alta proporción de procesos de negociación abiertos.

Además, la información analizada apunta un mayor desarrollo de los procesos de análisis y reajuste de las prácticas generadas: parece que las entidades se han ido adaptando a los distintos cambios del entorno a partir de su experiencia de intervención con las personas beneficiarias, lo que ha generado un mayor conocimiento de las necesidades y problemáticas que se pretendían abordar. Como señalábamos en el apartado de innovación se han desarrollado nuevas formas de concebir los problemas y nuevas formas de gestionar colectivamente ese conocimiento.



## 5.2. Puntos críticos

Los procesos de transferencia en EQUAL, y por lo tanto el logro de resultados, han estado afectados por tres restricciones:

1. La relación entre el ámbito político y el ámbito de los proyectos,
2. La coincidencia temporal de la Acción 3 con la ejecución de las actuaciones,
3. El cierre (inapelable) de EQUAL.

### **La difícil relación entre el ámbito político y el ámbito de los proyectos**

Al igual que en la anterior, en esta fase de EQUAL ha habido un problema de relación entre el ciclo político (*policy making*) y el ciclo de los proyectos. Ambos ciclos se rigen por lógicas distintas, y son protagonizados por actores con estatus e intereses distintos.

En ocasiones ambos mundos se han podido interconectar productivamente, pero ello parece haber sido la excepción, al menos en el momento de la toma de datos de esta evaluación. Para la mayor parte de las AD no ha sido nada fácil entrar en el proceso de creación de las políticas. Ambos ciclos siguen cursos y poseen temporalidades distintas. Y esto no es ningún descubrimiento de esta evaluación, sino algo que ya hemos visto en otros trabajos.

Por eso no sorprende que las AD hayan considerado que los principales obstáculos al logro de resultados de transferencia han sido:

1. La falta de interés de los políticos, que no parecen muy conscientes de lo que los proyectos pueden aportar al diseño de las intervenciones públicas y que adoptan sus decisiones a partir de otras bases.
2. La falta de acuerdo con entidades con capacidad de decisión política.
3. Las dificultades de acceso a los decisores políticos.

(Ya en segundo plano se han señalado otras dificultades, como las relacionadas con la falta de implicación interna o la actividad pasiva de los socios.)

Todos estos obstáculos están evidentemente relacionados, puesto que son dimensiones de la misma escisión entre lo técnico y lo político. Los datos indican que las AD han sido eficaces en el logro de sus objetivos de transferencia cuando, con el apoyo de asesores, y en cualquier caso con recursos liberados para ello, han conseguido conectar con esa realidad y ese ciclo político.

El planteamiento de la Acción 3 en esta fase de EQUAL ha favorecido una mayor concienciación de lo que significa la transferencia y un fortalecimiento de las capacidades relacionales de las AD para lograr objetivos de transferencia. Sin embargo, los resultados efectivamente logrados son indicativos de la distancia que separa el mundo de lo político del mundo de los proyectos.



## La coincidencia temporal de la Acción 3 con la ejecución

La coincidencia del proceso de Acción 3 con la ejecución de las actuaciones, ha forzado la gestión de la transferencia al mismo tiempo que se realizaba la ejecución de los proyectos. De hecho, esto significa que a las fases “clásicas” del ciclo de proyecto (diagnóstico-formulación-ejecución-evaluación) se incorpora una nueva fase, la relativa a la transferencia, que en realidad introduce un nuevo ciclo de proyecto en el ciclo de gestión.

De esta manera, es relativamente comprensible que el nivel de maduración de las prácticas -su validación y procedimentalización- no haya estado suficientemente desarrollado en el momento de la toma de datos de esta evaluación. Como ya se indicó en otros informes, los proyectos requieren plazos de tiempo más amplios para validar, procedimentalizar y gestionar la transferencia de las prácticas desarrolladas.

Y parece cierto que, con los datos disponibles, muchos resultados de transferencia se encuentran en “estado de gestación”. Si las entidades dieran continuidad a sus procesos de transferencia (y es posible que muchas lo hagan, aunque fuera del marco de EQUAL) es posible que los resultados se incrementasen significativamente.

Pero el momento actual parece estar más relacionado con la transferencia horizontal, con la difusión de los resultados de los proyectos, la consolidación del aprendizaje cooperativo y el trabajo en red, así como con el esfuerzo para implicar a los decisores políticos con el fin de establecer acuerdos -cuestiones que se corresponden, en realidad, con fases iniciales del propio ciclo de transferencia.

## El cierre de EQUAL

La coincidencia temporal del ciclo de gestión de la transferencia con el ciclo de gestión de los proyectos no sería un problema, si no fuera porque ambos ciclos finalizan - formalmente al menos- en el mismo momento, lo que hace coincidir esfuerzos y exigencia de resultados. Lo deseable hubiera sido que el ciclo de la transferencia (como decíamos un proyecto dentro del proyecto) se hubiera prolongado algo más.

La finalización en diciembre de 2007 de los proyectos ha generado, sin duda, dificultades añadidas. Esta circunstancia ha constituido un importante factor de desincentivación, que se ha reflejado en rotaciones y cambios de personal tanto a nivel directivo como técnico dentro de los proyectos. No parece que este haya sido el contexto más favorable para el despliegue de esfuerzos de transferencia. Aquí es donde el diseño de la Acción 3 ha fallado como incentivo respecto al fin esperado.

# 6

---

## **Buenas prácticas en materia de transferencia**



## 6. Buenas prácticas en materia de transferencia

### FICHA 1

#### AD 209

<b>Nombre AD</b>	GESSCANT “Adaptación y Gestión Social del Cambio en Cantabria”
<b>Ámbito geográfico</b>	Cantabria
<b>A.T. 3</b>	Adaptabilidad. Adaptabilidad de empresas y trabajadores.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Adaptación y Gestión Social del Cambio en Cantabria”, GESSCANT
<b>Entidad representante</b>	GOBIERNO DE CANTABRIA – D.G. DE TRABAJO
<b>Composición de la AD</b>	<p><b>Administración Autonómica:</b> Gobierno de Cantabria – Consej. de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico; Gobierno de Cantabria – Consej. de Presidencia – D.G. de la Mujer; Gobierno de Cantabria – D.G. de Trabajo; Servicio Cántabro de Empleo (Gobierno de Cantabria).</p> <p><b>Organización Sindical:</b> CC.OO. de Cantabria; UGT de Cantabria.</p> <p><b>Organización Empresarial:</b> Confederación de Organizaciones Empresariales y PYMES de Cantabria.</p> <p><b>Fundación:</b> Organismo de Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales en Cantabria.</p> <p><b>Empresa Mercantil:</b> Sociedad de Desarrollo Regional de Cantabria S.A.</p>

**Personas beneficiarias:** Empresas y trabajadores/as de los sectores metal, automoción, textil, y comercio minorista de Cantabria.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se ha aprobado por la Dirección General de Trabajo y Empleo del Gobierno de Cantabria una propuesta para la creación de un Observatorio de Negociación Colectiva y Relaciones Laborales, dentro de la Fundación ORECLA, que de continuidad a los análisis realizados hasta el momento y con una dinámica de trabajo similar a la contemplada en el proyecto. Propuesta dotada de una partida presupuestaria de 125.000 euros para su primer año de funcionamiento.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Dirección General de Trabajo y Empleo del Gobierno de Cantabria.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo.



FICHA 2

AD 323

<b>Nombre AD</b>	SAGITAL
<b>Ámbito geográfico</b>	Plurirregional
<b>A.T. 3</b>	Adaptabilidad. Adaptabilidad de empresas y trabajadores.

<b>Nombre del Proyecto</b>	SAGITAL: Servicios de Adaptación para Gestión de Iniciativas Turístico Pesqueras
<b>Entidad representante</b>	FUNDACIÓN GENERAL (UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID)
<b>Composición de la AD</b>	<p><b>AGE:</b> Central: D.G. de Estructuras Pesqueras – Secretaria General de Pesca (MAPYA).</p> <p><b>AGE:</b> Organismos Autónomos: Instituto Social de la Marina (MTAS).</p> <p><b>Administración Autónoma:</b> Gobierno de Canarias – Consej. de Agricultura, Pesca y alimentación – Viceconsejería de Pesca; Principado de Asturias – consej. de Medio Rural y Pesca.</p> <p><b>Administración Local:</b> Ayto. de Chiclana de la Frontera; Ayto. de Gozón; Cabildo Insular de La Palma; Cabildo Insular de Lanzarote; Mancomunidad de Municipios Bajo Guadalquivir.</p> <p><b>Universidades – C. Investigación:</b> Fundación General (Universidad Politécnica de Madrid); Universidad Politécnica de Madrid.</p> <p><b>Organización Sindical:</b> Federación Nacional de Comunicación y Transporte de CC.OO.</p> <p><b>Organización Empresarial:</b> Grupo Tragsa.</p> <p><b>Asociación:</b> Asaja de Asturias; Instituto de Turismo Responsable.</p> <p><b>Otras entidades:</b> Cofradía de Pescadores de Conil; Cofradía de Pescadores La Graciosa; Escuela superior de Gestión Comercial y Marketing; Federación de cofradías del Principado de Asturias; Sociedad Cooperativa Andaluza de Pescadores del Mar de Rota.</p>

**Personas beneficiarias:** Trabajadores/as y empresas pertenecientes al sector pesquero directa o indirectamente.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Está prevista la incorporación de herramientas para la puesta en marcha y gestión sostenible de actividades de Turismo-pesquero por parte de los siguientes organismos: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias, y Consejería de Medio Ambiente y Desarrollo Rural del Principado de Asturias.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** MAPA, MTAS, Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Gobierno de Canarias, Consejería de Medio Ambiente y Desarrollo Rural del Principado de Asturias.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo y Política social.





### FICHA 3

## AD 340

<b>Nombre AD</b>	HUELVA METROPOLITANA
<b>Ámbito geográfico</b>	Andalucía
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Servicio Integrado de Inserción Socio-Laboral. Huelva - EQUAL
<b>Entidad representante</b>	AYUNTAMIENTO DE HUELVA
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Local:</b> Ayto. de Aljaraque; Ayto. de Gibraleón; Ayto. de Huelva; Ayto. de Palos de la Frontera; Ayto. de Punta Umbría. <b>Organización Empresarial:</b> Federación Empresarial Andaluza de Sociedades Laborales. <b>Asociación:</b> Asociación de Empresarios de Palos de la Frontera; Asociación de Mujeres Regina Mundi; Asociación Resurrección.

**Personas beneficiarias:** Inmigrantes; discapacitados/as; etnia gitana; exdrogodependientes; mujeres en proceso de reincorporación al mundo laboral, en Huelva y municipios.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Está prevista la generalización de itinerarios de inserción individualizados y autorizados (Servicio Integrado de Inserción) con el objetivo general mejorar el nivel de empleabilidad de los usuarios y usuarias del servicio. Se trata de una actividad común a los cinco municipios socios del proyecto, y tanto los procedimientos como los modelos y materiales a emplear en el marco del servicio son comunes a todos los municipios que lo constituyen.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** moderada (*desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Ayuntamiento de Huelva, Ayuntamiento de Aljaraque, Ayuntamiento de Gibraleón, Ayuntamiento de Punta Umbría, Ayuntamiento de Palos de la Frontera, Federación Andaluza de Sociedades Laborales.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo y Política social.



FICHA 4

AD 571

<b>Nombre AD</b>	ARCO MEDITERRANEO
<b>Ámbito geográfico</b>	Plurirregional
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	LUNGO DROM
<b>Entidad representante</b>	ASOCIACIÓN PROMOCIÓN SOCIO CULTURAL
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Autónoma:</b> Comunidad Autónoma de Murcia – D.G. de Inmigración, Voluntariado y Otros Colectivos; Generalidad de Cataluña – D.G. de Actuaciones Comunitarias y Cívicas; Instituto de la Mujer (Comunidad Autónoma de Murcia); Junta de Andalucía – Consej. de Asuntos Sociales – D.G. de Bienestar Social. <b>Asociación:</b> Asociación para el Trabajo Educativo y social con el Pueblo Gitano y otras minorías culturales; Asociación Promoción Socio Cultural; Consorcio Entidades Acción Integral con Migrantes; Federación de Asociaciones de Mujeres.

**Personas beneficiarias:** Personas de etnia gitana, fundamentalmente de origen inmigrante, y otras personas en riesgo de exclusión.

→ **RESULTADOS DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Está prevista la generalización de Itinerarios de Inserción con población Rom en la Región de Murcia. Estos itinerarios de inserción con Población Rom incorporan el conocimiento específico del colectivo recabado desde dos fuentes: el Observatorio Permanente LUNGO DROM incluido en el Proyecto y los Centros Integrados de atención directa al colectivo.

→ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, difusión de resultados, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Consejería de Política Social, Mujer e Inmigración (Comunidad Autónoma de la Región de Murcia).
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política de igualdad de género y Política de inclusividad.



## FICHA 5

### AD 110

<b>Nombre AD</b>	ACTIVA
<b>Ámbito geográfico</b>	Castilla La Mancha
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyecto Activ@
<b>Entidad representante</b>	ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL DE CASTILLA LA MANCHA
<b>Composición de la AD</b>	<p><b>Administración Autónoma:</b> Servicio Público de Empleo (Junta de Castilla La Mancha).</p> <p><b>Universidad – C. Investigación:</b> Universidad de Castilla La Mancha.</p> <p><b>Asociación:</b> Asociación Concejo de la Mancomunidad de Cabañeros; Asociación de Promoción y Desarrollo Serrano; Asociación para el Desarrollo de Alto Guadiana Mancha; Asociación para el Desarrollo de Campo de Calatrava; Asociación para el Desarrollo de Montes Norte; Asociación para el Desarrollo Integrado del Territorio Montes Toledanos Montes de Toledo; Asociación para el Desarrollo Rural de Castilla La Mancha; Asociación para el Desarrollo Sostenible del Valle de Alcudia; Asociación para el Fomento del Empleo de los Jóvenes de Castilla La Mancha; Asociación Provincial de amas de Casa, Consumidores y Usuarios de Calatrava; Federación de Asociaciones de Discapacitados Cocemfe Oretaria Ciudad Real; Federación Progresista de Asociaciones de Mujeres y Consumidores de Castilla La Mancha; Grupo de Acción Local Dulcinea.</p>

**Personas beneficiarias:** Mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Está en fase de negociación la generalización de una experiencia de teleformación a través de un sistema de fácil de acceso y con unas condiciones de usabilidad adecuadas a personas con escasa formación y con escaso conocimiento en las NTIC.

Se trata de un modelo formativo sencillo y sólido y adecuado al mismo tiempo al RD 331/1997 de 7 de marzo con el objeto de favorecer la formación a personal que actualmente realiza esta ocupación sin ninguna formación en Castilla La Mancha.

Al mismo tiempo se está fomentando el uso de las NTIC en el medio rural castellano manchego y realizamos acciones complementarias de fomento y uso de las NTIC.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Servicio Público de Empleo (Junta de Castilla La Mancha).
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo y Política de igualdad de género.



## FICHA 6

### AD 134

<b>Nombre AD</b>	INTEGRA
<b>Ámbito geográfico</b>	Murcia
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyecto Integra
<b>Entidad representante</b>	CONSORCIO DE ENTIDADES PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL INTEGRA
<b>Composición de la AD</b>	<p><b>Administración Autónoma:</b> Comunidad Autónoma de Murcia – D.G. de Inmigración, Voluntariado y Otros Colectivos; Instituto de la Mujer (Comunidad Autónoma de Murcia).</p> <p><b>Otros Públicos:</b> Servicio de Empleo y Formación (Comunidad Autónoma de Murcia).</p> <p><b>Asociación:</b> Asociación Asprosocu; Asociación Colectivo la Huertecica; Asociación Columbares; Asociación Rascasa; Consorcio de Entidades para la Inclusión Social Integra.</p> <p><b>Fundación:</b> Fundación Fundown.</p>

**Personas beneficiarias:** Personas desempleadas susceptibles de sufrir situaciones de exclusión en el territorio de la Región de Murcia, un 50% de las cuáles serán mujeres.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Las experiencias que se pretenden transferir son las siguientes:

- **Cheque Servicio:** consiste en una medida que apoya la incorporación al mercado de trabajo de personas con cargas familiares, dándoles ayudas económicas y gestionando la incorporación a centros de mayores o guarderías.
- **Observatorio:** seguimiento sobre la situación de empleo de los grupos en situación de exclusión.
- **Formación de profesionales:** formación de personal técnico y voluntario en el ámbito de las organizaciones que trabajan la integración laboral.
- **Servicio de documentación y apoyo** a organizaciones que trabajan la inclusión social.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, y difusión de resultados*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Servicio de Empleo y Formación (Comunidad Autónoma de Murcia); Instituto de la Mujer (Comunidad Autónoma de Murcia).
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política de igualdad de género, y Política de Inclusividad.



FICHA 7

AD 145

<b>Nombre AD</b>	ACCEDEM
<b>Ámbito geográfico</b>	Castilla y León
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	ACCEDEM
<b>Entidad representante</b>	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN
<b>Composición de la AD</b>	<p><b>Administración Autónoma:</b> Servicio Público de Empleo (Junta de Castilla y León).</p> <p><b>Administración Local:</b> Ayto. de Espinosa de los Monteros; Ayto. de Frías; Ayto. de Medina de Pomar; Ayto. de Villarcayo de M.c.v.; Ayto. del Valle de Mena; Ayto. del Valle de Tobalina; D.P. Burgos.</p> <p><b>Asociación:</b> Asociación Centro de Desarrollo Rural Merindades; Asociación de Mujeres Empresarias de las Merindades.</p> <p><b>Empresa Mercantil:</b> Nuclenor S.A.</p> <p><b>Institución Financiera:</b> Caja de Burgos.</p>

**Personas beneficiarias:** Mujeres, jóvenes, discapacitados e inmigrantes.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se pretende integrar en el organigrama de la Administración Regional el programa de orientación e inserción socio-laboral puesto en marcha a través de ACCEDEM para poder seguir ofreciendo a la población de Merindades (tanto a las personas demandantes de empleo como a las empresas) los mismos servicios en materia de empleo y formación.

Este servicio de orientación e inserción laboral diseñado y ejecutado en función de:

- Las características del territorio y de su población (5 oficinas de atención distribuidas estratégicamente por toda la comarca y coordinadas desde una de ellas).
- Metodología de orientación laboral basada en itinerarios personales de inserción.
- Importancia de involucrar a los agentes sociales y económicos en el proyecto (punto de encuentro físico y virtual para todos los agentes sociales y económicos de la zona para intercambio de información y experiencias).

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** moderada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, y difusión de resultados*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Servicio Público de Empleo (Junta de Castilla y León).
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo.



FICHA 8

AD 150

<b>Nombre AD</b>	CUENCA EMPRENDE
<b>Ámbito geográfico</b>	Castilla La Mancha (Cuenca)
<b>A.T. 2</b>	Fomentar el espíritu de empresa. Creación de empresas.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Cuenca Emprende en Igualdad
<b>Entidad representante</b>	PATRONATO MUNICIPAL DE PROMOCIÓN ECONÓMICA (AYTO. DE CUENCA) <b>Administración Autónoma:</b> Junta de Castilla La Mancha – Consej. de Educación y Ciencia; Servicio Público de Empleo (Junta de Castilla La Mancha). <b>Administración Local:</b> Centro de la Mujer Aserco; Patronato de Desarrollo Provincial (D.P. Cuenca); Patronato Municipal de Promoción Económica (Ayto. de Cuenca).
<b>Composición de la AD</b>	<b>Cámaras:</b> COCI de Cuenca. <b>Organización Sindical:</b> CC.OO. de Cuenca; UGT de Cuenca. <b>Organización Empresarial:</b> Federación de Asociaciones de Empresarios Conquenses. <b>Asociación:</b> Asociación de Jóvenes Empresarios de Cuenca; Asociación de mujeres Empresarias y Profesionales.

**Personas beneficiarias:** Mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, personas inmigrantes y mayores de 45 años en situación de desempleo.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Continuidad en el sistema socioeconómico del Municipio de Cuenca del itinerario del emprendedor puesto en marcha en el 2007 por la AD, microcréditos Cuenca Emprende, y módulos de sensibilización del espíritu empresarial.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** moderada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, y difusión de resultados*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Cámara de Comercio de Cuenca; Delegación de Educación de Cuenca; Centro de la Mujer Aserco.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política de igualdad de género, y Política de educación.



## FICHA 9

### AD 165

<b>Nombre AD</b>	RSE.COOP
<b>Ámbito geográfico</b>	Cataluña
<b>A.T. 3</b>	Adaptabilidad. Adaptabilidad de empresas y trabajadores.
<b>Nombre del Proyecto</b>	RSE.coop
<b>Entidad representante</b>	CONFEDERACIÓN COOPERATIVAS DE CATALUÑA
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Autónoma:</b> Instituto Catalán de la Mujer (Generalidad de Cataluña); Instituto para la Promoción y la Formación de Cooperativas (Generalidad de Cataluña). <b>Organización Empresarial:</b> Confederación Empresarial Española de la Economía Social. <b>Economía social:</b> Confederación Cooperativas de Cataluña; Federación de Cooperativas Agrarias de Cataluña; Federación de Cooperativas de Trabajo de Cataluña; Federación de Cooperativas de Enseñanza de Cataluña.

**Personas beneficiarias:** Empresas de Economía Social.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** El proceso de negociación abierto persigue los siguientes objetivos:

- Transferencia y desarrollo de una metodología común para el diagnóstico, implantación y certificación de la Responsabilidad Social de las Empresas de Economía Social del estado español.
- Trabajar un posicionamiento institucional consensuado de la Economía Social entorno la Responsabilidad Social Empresarial, para favorecer alianzas estratégicas en este ámbito.
- Definir un plan estratégico para propiciar políticas públicas de apoyo a la implantación de la RSE a las pequeñas y medianas empresas, con especial atención a las organizaciones de la economía social. Establecer, en este ámbito, nuevos mecanismos de colaboración a nivel autonómico y estatal.
- Transferir y comunicar los resultados obtenidos, a través de las organizaciones en las que estén representadas las entidades de la ES del Estado español.
- Creación de una marca común de RSE en España para la Economía Social. A través de la transferencia del método, la implantación de la herramienta de medición de la RSE en distintas empresas de economía social de España permite una suficiente masa crítica para el desarrollo de una marca común que identifique las empresas socialmente responsables de las que no lo son.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales; Departamentos y programas de fomento de la Economía Social de las CCAA.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política de igualdad de género, y Política de educación.



FICHA 10

AD 205

<b>Nombre AD</b>	VALLADOLID EN ACCIÓN
<b>Ámbito geográfico</b>	Castilla y León (Valladolid)
<b>A.T. 2</b>	Fomentar el espíritu de empresa. Creación de empresas.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Emprendiendo sin Barreras
<b>Entidad representante</b>	JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Autonómica:</b> Agencia de Desarrollo Económico (Junta de Castilla y León). <b>Administración Local:</b> Ayto. de Valladolid; D.P. Valladolid. <b>Organización Sindical:</b> CC.OO. Unión Provincial; UGT de Castilla y León. <b>Organización Empresarial:</b> Confederación Vallisoletana de Empresarios. <b>Asociación:</b> Asociación Artesanos Alimentarios de Castilla y León; Asociación para la Participación de la Mujer Rosa. <b>Fundación:</b> Fundación General (Universidad de Valladolid). <b>Institución Financiera:</b> Caja Duero. <b>Otras entidades:</b> Cámara de Contratistas de Castilla y León; Cáritas Diocesana de Valladolid; COCI de Valladolid; Cruz Roja Española de Valladolid; Federación de Asociaciones a favor de las personas con Discapacidad Intelectual; Federación de Cooperativas de Trabajo de Castilla y León.

**Personas beneficiarias:** Todos los colectivos desfavorecidos.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se está negociando la generalización de un método de trabajo pautado, ordenado y que comprende todo el proceso de asesoramiento y orientación de la persona emprendedora y de su proyecto empresarial. De manera complementaria, está prevista la incorporación del desempeño laboral definidos en dos perfiles necesarios y complementarios: Informador y Técnico Asesor (*Business Informer* y *Business Advisor*) en materia de autoempleo, como profesionales acreditados y que aplican un sistema de trabajo en materia de asesoramiento en creación de empresa con unos criterios de calidad, experiencia, conocimiento del tejido empresarial y de las necesidades locales de promoción y desarrollo local, asesoramiento personalizado, evaluación y diagnóstico de la persona emprendedora y del entorno, etc.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*)
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Junta de Castilla y León; D.P de Valladolid; Fundación General (Universidad de Valladolid).
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política social, Política de igualdad de género, y Política de educación.





FICHA 11

AD 229

<b>Nombre AD</b>	LAMEGI
<b>Ámbito geográfico</b>	País Vasco
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	LAMEGI: Lograr Acceso al Mercado de Empleo como Garantía de Inclusión
<b>Entidad representante</b>	GOBIERNO DEL PAÍS VASCO <b>Administración Autonómica:</b> D.F. Álava; D.F. Guipúzcoa; Gobierno del País Vasco. <b>Administración Local:</b> D.F. Vizcaya. <b>Universidades - C. Investigación:</b> Escuela de Trabajo Social (Universidad de Deusto); Universidad del País Vasco.
<b>Composición de la AD</b>	<b>Organización Sindical:</b> Sindicato Ela-Stv; Sindicato Lab. <b>Asociación:</b> Asociación Agiantza; Asociación Berritzapen; Asociación de municipios Vascos Eudel; Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo Garapen; Cáritas Diocesana de Bilbao; Gaztaroa; Reas Euskalerrria; Red Europea de Lucha Contra la Pobreza y la Exclusión Social. <b>Fundación:</b> Fiare Fudazioa (Inversión y Ahorro Responsable); Fundación BBK Gazte Lanbidean.

**Personas beneficiarias:** Personas en grave riesgo de exclusión social, especialmente, jóvenes y mujeres.

➔ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se encuentran en un momento de análisis de la aplicación concreta de las Cláusulas Sociales en la contratación pública tanto en el ámbito de Gobierno como en el de las Diputaciones. Esto conduce a un marco amplio y consensuado, a nivel político y técnico, para la introducción de CC. SS. a favor de las personas en riesgo de exclusión, en los procedimientos de contratación pública, de acuerdo a la nueva Ley de contratos, aprobada el 30 de octubre de 2007.

➔ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Instituto de Bienestar Social (Diputación Foral de Álava); Diputación Foral de Vizcaya; Gobierno del País Vasco.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política social, Política de igualdad de género, y Política de educación.



## FICHA 12

### AD 241

<b>Nombre AD</b>	EXCELSA
<b>Ámbito geográfico</b>	Asturias
<b>A.T. 4.2</b>	Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. Reducir los desequilibrios de género.
<b>Nombre del Proyecto</b>	eQi (excelencia calidad igualdad)
<b>Entidad representante</b>	PRINCIPADO DE ASTURIAS
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Autonómica:</b> Instituto Asturiano de la Mujer (Principado de Asturias); Principado de Asturias; Principado de Asturias – D.G. de Promoción de Empleo. <b>Organización Sindical:</b> UGT Unión Regional de Asturias. <b>Organización Empresarial:</b> Federación Asturiana de Empresarios. <b>Asociación:</b> Asociación Española de Normalización y Certificación; Club Asturiano de Calidad. <b>Fundación:</b> Fundación Mujeres de Asturias.

**Personas beneficiarias:** Personal técnico y AD Sociedad; responsables del diseño de políticas generales del Principado de Asturias; agentes sociales; empresas, administraciones; Organismos de Normalización.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se pretende generalizar la metodología e instrumentos desarrollados, validados y experimentados en el proyecto para la incorporación de la igualdad de oportunidades en la gestión empresarial en base a modelo calidad ISO y en base al modelo de excelencia EFQM; también se está negociando la transferencia de la plataforma *on-line* OBSERVAGÉNERO de indicadores de género en el mercado laboral asturiano.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, y celebración de jornadas y seminarios*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Comité de Normalización AEN/CTN 194 (Ministerio de Industria, Turismo y comercio); Asociación de Centros Promotores de Excelencia; Unidad Técnica de Calidad del Vicerrectorado de Vicerrectorado de Calidad, Planificación e Innovación de la Universidad de Oviedo, Servicio Público de empleo del Principado de Asturias; Instituto Asturiano de la mujer.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de igualdad de género.



FICHA 13

AD 258

<b>Nombre AD</b>	ARIADNA
<b>Ámbito geográfico</b>	País Vasco (Guipúzcoa, Vizcaya)
<b>A.T. 2</b>	Fomentar el espíritu emprendedor. Creación de empresas.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Innovación en el aprendizaje cooperativo de colectivos desfavorecidos
<b>Entidad representante</b>	GOBIERNO DEL PAÍS VASCO <b>Administración Autonómica:</b> Gobierno del País Vasco. <b>Administración Local:</b> Asociación de municipios Vascos Eudel; Dpto. de Derechos humanos, Empleo e Inserción social (D.F. Guipúzcoa); Dpto. de Empleo y Formación (D.F. Vizcaya). <b>Cámaras:</b> COCI de Bilbao; COCI de Guipúzcoa.
<b>Composición de la AD</b>	<b>Asociación:</b> Asociación Orientación Empleo Norabide; Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo Garapen; Cáritas del País Vasco; Cáritas Diocesana de Bilbao; Vicaría Territorial VI – Uribe Costa. <b>Empresa mercantil:</b> Caja Laboral Popular; Centro de Empresas e Innovación de Mondragón S.A. <b>Economía Social:</b> Elkar – Lan S. Coop.; Mik S. Coop.; Mondragón Corporación Cooperativa S. Coop.

**Personas beneficiarias:** Jóvenes, mujeres, personas desempleadas de larga duración, personas mayores de 45 años, inmigrantes.

→ **RESULTADOS DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Creación de cooperativas mixtas finalistas en las que los socios de la empresa son colectivos vulnerables y empresas sociales o mercantiles. Comparten propiedad y diseño de la organización desde sus inicios con colectivos vulnerables perceptores de renta básica. Realizan la labor de una empresa de inserción pero sin estar catalogadas como tal, y pueden o no tener ánimo de lucro, y siempre con carácter finalista. Los colectivos vulnerables realizan su aportación a capital de la cooperativa como cualquier otro socio, mediante una cuota de 200 € que se les retira de la nómina mensualmente. El objetivo de transferencia se basa en la implicación del Gobierno Vasco para que reconozca ayudas para las nuevas cooperativas mixtas en las que las personas socias son colectivos vulnerables, ya que realizan un trabajo de inserción socio-laboral sin ser empresas de inserción.

→ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, difusión de resultados, y celebración de jornadas y seminarios*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Gobierno del País Vasco; D.G. de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo.



## FICHA 14

### AD 295

<b>Nombre AD</b>	AD ARCO
<b>Ámbito geográfico</b>	Galicia
<b>A.T. 4.1</b>	Igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. Conciliar la vida familiar y profesional.
<b>Nombre del Proyecto</b>	ARCO (Acción para o reforzamiento da conciliación)
<b>Entidad representante</b>	JUNTA DE GALICIA
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Autónoma:</b> Junta de Galicia; Junta de Galicia – Consejo de Innovación, Industria y Comercio. <b>Asociación:</b> Asociación Profesional de Jóvenes Agricultores; Confederación Galega de Minusválidos; Federación de empresarias de Galicia. <b>Fundación:</b> Instituto Tecnológico Empresarial. <b>Empresa Mercantil:</b> Bebidas Gaseosas del Noroeste S.A.; Caixanova; Peugeot – Citroen Automóviles España S.A.

**Personas beneficiarias:** Mujeres inactivas y demandantes de empleo con dificultades de inserción laboral, mujeres del medio rural, Agentes de Igualdad, trabajadores/as en el ámbito empresarial.

#### → RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Dentro del Proyecto ARCO como principal buena práctica se ha elaborado la Marca Galega de Igualdade (MGI) que es una metodología y herramientas para el desarrollo de una certificación en igualdad de oportunidades en el ámbito de las empresas.

#### → CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Comité Técnico de AENOR (Entidad designada por el Ministerio de Industria como entidad certificadora a nivel estatal); Consellería de Trabajo y Consellería de Innovación e Industria (Junta de Galicia); Junta de Galicia.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de igualdad de género.



FICHA 15

AD 356

<b>Nombre AD</b>	CONVERGE
<b>Ámbito geográfico</b>	Castilla La Mancha (Ciudad Real)
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.

<b>Nombre del Proyecto</b>	In Itinere
<b>Entidad representante</b>	FUNDACIÓN MUNICIPAL PARA LA PROMOCIÓN ECONÓMICA Y EL EMPLEO (AYTO. DE ALCAZAR DE SAN JUAN) <b>Administración Autónoma:</b> Servicio Público de Empleo (Junta de Castilla La Mancha). <b>Administración Local:</b> Fundación Municipal para la Promoción Económica y el Empleo (Ayto. de Alcázar de San Juan).
<b>Composición de la AD</b>	<b>Organización Empresarial:</b> Asociación de Empresarios del Polígono Industrial Alces; Centro Comercial Abierto Alcázar Sociedad Cooperativa (Alcentro); Centro de Iniciativas Turísticas Corazón de La Mancha; CEOE – CEPYME Ciudad Real. <b>Asociación:</b> Cruz Roja Española de Alcázar de San Juan; Federación de Asociaciones de Prevención y Ayuda a Toxicómanos de Castilla La Mancha. <b>Fundación:</b> Fundación Sociosanitaria de Castilla La Mancha para la Integración Socio-laboral del Enfermo Mental.

**Personas beneficiarias:** Personas con discapacidad, incluyendo trastornos de salud mental, drogodependientes, exreclusos/as, jóvenes sin cualificación, parados/as de larga duración o mayores de 45 años.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** se ha creado la Red Local de Servicios Integrados para la Inserción Sociolaboral de Colectivos en Riesgo de Exclusión para cuya configuración se parte de dos principios fundamentales en los que se asienta la filosofía de intervención de este proyecto:

- La coordinación de los distintos agentes de la ciudad expertos en la intervención con los colectivos más vulnerables frente al empleo (FMPEE de Alcázar, Cruz Roja, Centro de Rehabilitación Psicosocial y Laboral de FISLEM y el Centro Integral de Tratamiento de Drogodependientes de FAPAT) y que se encargan de la intervención con estos colectivos.
- La implicación de las empresas de la ciudad en los procesos de inserción a través de las asociaciones empresariales más representativas (Asociación de Empresarios del Polígono Industrial, CEOE – CEPYME, Alcentro y Centro de Iniciativas Turísticas “Corazón de la Mancha”) y que son responsables de orientar la intervención con las empresas impulsando una nueva cultura empresarial basada en la gestión responsable de la empresa desde un punto de vista social.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, difusión de resultados, y celebración de jornadas y seminarios*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Ayuntamiento de Alcázar de San Juan; Servicio Público de Empleo de Castilla La Mancha; Consejería de Trabajo y Empleo de la Junta de Castilla La Mancha; D.G. de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y del Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, Política social, y Política de inclusividad.



FICHA 16

AD 406

<b>Nombre AD</b>	Agrupación de Desarrollo Lugo Social
<b>Ámbito geográfico</b>	Galicia (Lugo)
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	LUGO SOCIAL
<b>Entidad representante</b>	AYTO. DE LUGO
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Local:</b> Ayto. de Lugo. <b>Universidades – C. Investigación:</b> Universidad de Santiago de Compostela. <b>Organización Sindical:</b> Confederación Intersindical Gallega; Sindicato Nacional de CC.OO. de Galicia; Unión Comarcal Lugo; UGT de Lugo. <b>Organización Empresarial:</b> Asociación de Empresarios Polígono del Ceao; Asociación de Mujeres Empresarias de Lugo; Confederación de Empresarios de Lugo. <b>Asociación:</b> Confederación Gallega de Minusválidos; Cruz Roja Española de Lugo; Federación Provincial de APAS de Lugo. <b>Fundación:</b> Fundación Mujeres de Galicia.

**Personas beneficiarias:** Jóvenes en riesgo de exclusión social, mujeres que ejercen o han ejercido la prostitución y mujeres solteras con cargas familiares, e inmigrantes.

➔ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se pretende dar continuidad y generalizar dentro de las políticas de inserción sociolaboral del Ayuntamiento de Lugo un procedimiento unificado en el que participen todos los departamentos del mismo y los agentes socioeconómicos del territorio basado en itinerarios integrados de inserción.

➔ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, difusión de resultados, y celebración de jornadas y seminarios*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Consello de Lugo; Consellería de Trabajo – Xunta de Galicia.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo.



FICHA 17

AD 429

<b>Nombre AD</b>	CERES
<b>Ámbito geográfico</b>	Andalucía (Cádiz)
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	Proyecto Ceres – Creando Empleo para Resolver la Exclusión Social
<b>Entidad representante</b>	JUNTA DE ANDALUCÍA – D.G. DE FOMENTO DEL EMPLEO – SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Autonómica:</b> Junta de Andalucía – D.G. de Fomento del Empleo – Servicio Andaluz de Empleo. <b>Administración Local:</b> Delegación de Bienestar Social (Ayto. de Jerez); Delegación de Salud y Género (Ayto. de Jerez); Instituto de Promoción y Desarrollo de la Ciudad. <b>Cámaras:</b> COCI de Jerez. <b>Organización Sindical:</b> CC.OO. de Cádiz; UGT. <b>Organización Empresarial:</b> Confederación de Empresarios de la Provincia de Cádiz.

**Personas beneficiarias:** Personas desfavorecidas, en particular mujeres de entornos rurales, inmigrantes, personas de etnia gitana, parados/as de larga duración o mayores de 45 años, y jóvenes con baja cualificación.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** El objetivo perseguido es dar continuidad a la cooperación desarrollada entre todas las entidades que trabajan en la exclusión social en el territorio y consolidar una nueva metodología de intervención socio-laboral, generalizando una “unidad de empleo”, integral y en red, especializada en personas en riesgo de exclusión social, mayoritariamente mujeres, que posicione al empleo en la cadena de dimensiones de la exclusión.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia metodológica.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, celebración de jornadas y seminarios, y disposición de especialistas en procesos y temas de transferencia*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía; Asociaciones del territorio especializadas en colectivos en riesgo de exclusión social que integran el Comité Consultivo del proyecto CERES.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo.



FICHA 18

AD 510

<b>Nombre AD</b>	AD EHLABE-HAZILAN
<b>Ámbito geográfico</b>	País Vasco
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	AD EHLABE-HAZILAN
<b>Entidad representante</b>	GOBIERNO DEL PAÍS VASCO
<b>Composición de la AD</b>	<p><b>Administración Autónoma:</b> D.F. Álava; D.F. Guipúzcoa; D.F. Vizcaya; Gobierno del País Vasco; Servicio Vasco de Salud (Gobierno del País Vasco).</p> <p><b>Otros Públicos:</b> Asociación de Municipios Vascos.</p> <p><b>Asociación:</b> Asociación de Esclerosis Múltiple de Vizcaya; Asociación de Padres de afectados de Autismo y otras psicosis infantiles de Vizcaya; Asociación para el Progreso en Tecnología Social; Asociación Vizcaína de Familiares y Enfermos Psíquicos; Ehlabe; Federación Vasca de Asociaciones de Sordos Euskal Gorra; Sociedad Vasca de Minusválidos Bidaideak.</p> <p><b>Fundación:</b> Fundación Eragintza; Fundación Fatronik; Fundación Inasmet; Fundación Ingema; Fundación Lantegi Batuak; Fundación Social Emaus.</p> <p><b>Empresa Mercantil:</b> Grupo Katea Legaia.</p> <p><b>Economía Social:</b> Elkar-Lan S. Coop.; Grupo Gureak; USOA Lantegia S.A.</p> <p><b>Otras Entidades:</b> Agrupación de Interés Económico Lantzen.</p>

**Personas beneficiarias:** Personas en riesgo de exclusión, haciendo un esfuerzo prioritario por el colectivo femenino.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Habilitar líneas de financiación para dar continuidad a las experiencias generadas en relación con el uso de NTIC, herramientas de sensibilización, modelos alternativos de atención y trabajo para personas con discapacidad, y Observatorio de Vigilancia Tecnológica.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia vertical y horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, y difusión de resultados*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Gobierno Vasco; D.F. Guipúzcoa; D.F. Vizcaya.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de empleo.





FICHA 19

AD 543

<b>Nombre AD</b>	MURCIA ACTIVA
<b>Ámbito geográfico</b>	Murcia
<b>A.T. 1.1</b>	Mejorar la capacidad de inserción profesional. Inserción y reinserción.
<b>Nombre del Proyecto</b>	MAGAP Empleo
<b>Entidad representante</b>	AYTO. DE PUERTO LUMBRERAS
<b>Composición de la AD</b>	<b>Administración Local:</b> Área Social (Ayto. de Totana); Ayto. de Cieza; Ayto. de Puerto Lumbreras. <b>Asociación:</b> Asociación de Discapitados el Castillo; Asociación Local de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios de Peñas Blancas de Puerto Lumbreras; Asociación para el Progreso de la Mujer; Asociación para el Progreso de la Mujer del Esparragal – La Estación del Puerto Lumbreras. <b>Fundación:</b> Fundación Universidad Empresa de Murcia. <b>Empresa Mercantil:</b> Albano & Inedit S.L.

**Personas beneficiarias:** Personas en riesgo de exclusión social: mujeres, jóvenes sin cualificación, personas con discapacidad e inmigrantes.

→ RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

**Descripción:** Se pretende generalizar y dar continuidad a la Oficina Técnica de Igualdad (OTI). La finalidad de la OTI es promover la reorganización, mejora, desarrollo y evaluación de procesos políticos y técnicos, de modo que la perspectiva de igualdad de género se incorpore de forma transversal en todas las políticas y actuaciones y a todos los niveles y etapas, en las áreas de empleo, formación y desarrollo. La OTI es una estructura y espacio físico, dotada de personal especializado en igualdad de oportunidades y se ha formado en *mainstreaming* de género y en el uso de las herramientas OTI.

→ CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA

- **Tipo:** Transferencia horizontal.
- **Alcance:** Transferencia instrumental.
- **Complementariedad de las actuaciones de transferencia:** elevada (*diálogo y negociación con interlocutores políticos, desarrollo de mesas temáticas orientadas a gestionar la transferencia, difusión de resultados, y celebración de jornadas y seminarios*).
- **Entidad/es a las que se dirige la transferencia:** Ayto. de Puerto Lumbreras.
- **Ámbito de la transferencia:** Política de igualdad de género.

# Anexos

---

**Anexo I: Descripción de resultados de transferencia**



## ANEXO I: Descripción de resultados de transferencia

### I.A. Generalización de buenas prácticas

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	INSERCIÓN	Tipo de práctica
78	1	Protocolo de actuación, a modo de guía, con el que se pretende transferir, a las administraciones, a los agentes sociales y a la población en general, un método de actuación en el que las mujeres se realicen profesionalmente sin renunciar a la tenencia y cuidado de sus hijos y/u otras personas dependientes, sea cual sea el lugar de residencia.	Mujeres	Método
90	2	Metodología de trabajo utilizada con los beneficiarios/as basada en la asistencia personalizada: entrevistas individuales y grupales, impartición de formación adaptada a sus necesidades personales y profesionales, seguimiento de su formación.	Inserción	Método
	3	Creación del fondo solidario Córdoba Sur: instrumento de apoyo financiero para la creación de empresas y la generación de empleo.	Creación de empresas	Herramienta
192		La creación de un registro administrativo de empresas de inserción que antes no existía donde se van a poder registrar las empresas de inserción que existen y las cooperativas de iniciativa social en la Comunidad de Castilla y León.	No supone una forma de prestar servicios	
323	4	Herramientas para la puesta en marcha y gestión sostenible de actividades de Turismo-pesquero.	Inserción	Herramienta
		Análisis para la identificación de iniciativas Turístico-pesqueras.	No supone una forma de prestar servicios	
		Proyectos-guía: manuales para el desarrollo de las actividades.		
		Manuales de sostenibilidad ambiental.		
	El Papel de la mujer en el sector pesquero. Potencialidades en el ámbito del Turismo-pesquero.			
336	5	Medidas de Acompañamiento Social a los procesos de inserción.	Medidas de acompañamiento	Herramienta
340	6	Normalización para el empleo. El objetivo es acercar los recursos existentes en materia de empleo y formación al colectivo de inmigrantes, un colectivo en riesgo de exclusión.	Inmigrantes	Herramienta
	7	Itinerarios de inserción individualizados y autorizados (Servicio Integrado de Inserción).	Inserción	Método
343	8	Nueva estrategia de gestión por competencias. Incorporación del enfoque competencial a las diferentes actuaciones puestas en marcha desde el Instituto de Fomento, Empleo y Formación del Ayto. de Cádiz.	Inserción	Método
571	9	Itinerarios de Inserción con Población Rom en la Región de Murcia.	Inserción	Método



Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	GÉNERO	Tipo de práctica
102	1	Curso de postgrado on-line "Políticas locales, género y desarrollo (master)	Género	Curso formación
130	2	La incorporación del enfoque de género al sistema de calidad de la empresa.	Género	Herramienta
	3	Aplicar el enfoque de género a los procesos de selección de personal en las empresas, para permitir el acceso de personas del sexo menos representado a profesiones típicamente femeninas o masculinas.	Género	Herramienta
	4	Implantación en las empresas de planes de mejora de su adaptabilidad.	Género	Herramienta
	5	Incorporación del enfoque de género a la elaboración de un protocolo familiar de sucesión.	Género	Herramienta
	6	Promoción del empoderamiento y consolidación del liderazgo de las directoras de la empresa en una situación de relevo generacional y de género en una empresa familiar	Género	Herramienta
238	7	Cheque servicio: ayudas económicas para el cuidado y atención a menores con el fin de posibilitar y facilitar, en condiciones de igualdad, la participación de mujeres y hombres en las acciones dirigidas a la mejora de su empleabilidad.	Conciliación	Herramienta
254		Banco de Tiempo	No identificable	
	8	Plan Piloto a Empresas: formación y auditorias de género.	Conciliación	Herramienta
	9	Mediante talleres de futuro y las experiencias piloto en municipios se ha transversalizado la perspectiva de género a otras concejalías diferentes a las de mujer	Conciliación	Herramienta
	10	Protocolo para incorporar cláusulas en los contratos públicos que favorezcan a las empresas que aplican medidas de conciliación: se están en conversación con los/as responsables de contratación de los ayuntamientos para su aplicación habitual en los pliegos de prescripciones técnicas y administrativas de los contratos públicos de ayuntamientos.	Conciliación	Herramienta
297		Todas las entidades han participado en todas las actividades, es decir, no se parceló el proyecto y cada uno desarrolló una línea, sino que en cada actuación había por lo menos una persona de cada entidad. Además, las decisiones han sido siempre consensuadas y la colaboración y disposición entre todas las técnicas y técnicos a compartir información y generar una nueva ha sido ejemplar.		No supone una forma de prestar servicios
312	12	Curso on-line de Agente de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres (AIO).	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Curso formación
315	13	Acuerdos entre microempresariado y su plantilla para la gestión flexible del tiempo de trabajo:	Conciliación	Método
474	14	Experiencia piloto en un centro educativo en donde se han desarrollado una serie de acciones positivas para el fomento de la diversificación profesional y combatir la segregación formativa que existe en los estudios relacionados con el ámbito técnico y tecnológico tanto a nivel de formación profesional como universitario.	Género	Método
509	15	Casas Nana	Conciliación	Herramienta
	16	Programa de Coeducación	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta



Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	FORMACIÓN	Tipo de práctica
336	1	Actividades de Dinamización para personas beneficiarias del proyecto que habitan en las viviendas sociales del distrito de intervención. Consistentes en cursos de formación para jóvenes.	Jóvenes	Herramienta
340	2	Talleres monográficos sobre determinadas empresas para motivar y formar a emprendedores/as de manera práctica en creación de microempresa	Formación para el empleo	Formación
	3	Formación en alternancia dirigida a personas pertenecientes a colectivos sociales desfavorecidos y con especiales dificultades para acceder al mercado laboral.	Formación para el empleo	Formación
	4	Formación en creación de empresas de economía social.	Formación para el empleo	Formación
	5	Formación en nuevas tecnologías, tanto personas desempleadas como en activo.	Formación para el empleo	Formación
	6	Prácticas Profesionales El objetivo de esta acción fue proporcionar una experiencia laboral a aquellas personas que carecían de la misma en una ocupación concreta y servir de nexo entre empresarios/as y demandantes de empleo.	Formación para el empleo	Herramienta
435	7	Talleres Pre-laborales	Formación para el empleo	Herramienta
448	8	Curso de Formador/a de formadores de personas adultas con discapacidad y otros colectivos en situación de exclusión social.	Formación de formadores	Herramienta
474	9	Formación específica a representantes sindicales sobre cómo implementar el catálogo de propuestas de acción positiva en los procesos de negociación colectiva	Formación de formadores	Formación
499	10	Incluir un módulo de Responsabilidad Social Corporativa (que incluye, entre otros, la conciliación) obligatorio para poder acceder a los servicios de Fomento	Formación	Formación

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	OTROS	Tipo de práctica
102	1	Redes municipales	Cooperación	Cooperación
209	2	Metodología para analizar y conocer la dimensión social y de género que han tenido las reestructuraciones de las empresas cántabras en los últimos 3 años que ha dado lugar a diversos resultados.	Adaptabilidad	Herramienta
	3	Identificar mecanismos específicos de diálogo con la Administración Pública regional, las organizaciones patronales y los sindicatos cántabros	Cooperación	Cooperación
	4	Serie de indicadores preventivos y unas pautas que sirven de marco de referencia para negociar un Expediente de Regulación de Empleo de manera que las consecuencias sean las menos traumáticas posibles para las personas afectadas	Adaptabilidad	Herramienta
	5	Base de datos sobre los Expedientes de Regulación de Empleo.	NTIC	Herramienta
	254	6	Desarrollo de una plataforma Web "Portal de trabajo remoto: se seguirá utilizando por las empresas cercanas al entorno de AMECOOP como herramienta de conciliación	NTIC
262	11	Figuras de los/as Enlaces para la Igualdad de Oportunidades	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Nuevos perfiles
336	7	Partenariado. Intervención conjunta en desarrollo de proyectos entre Administraciones Públicas y Entidades y Agentes Sociales.	Cooperación	Cooperación
340	8	Búsqueda Interactiva.- El objetivo es dotar de los conocimientos y herramientas necesarias para la utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la búsqueda de empleo.	NTIC	Herramienta
	9	Sensibilización y fomento de la Responsabilidad Social de nuestras empresas.	Sensibilización	Herramienta



## I.B. Prácticas en proceso de negociación

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	INSERCIÓN	Tipo de práctica
83	1	Itinerario dirigido a mujeres que deciden crear su propia empresa	Creación de empresas	Método
93	2	Acompañamiento a personas inmigrantes con cualificación, titulación y experiencia en su país de origen	Medidas de acompañamiento	Herramienta
98	3	Cuestionario Sociométrico de Empleabilidad (CSE)	Inserción	Herramienta
115	4	Plan de acción integral para el apoyo a la creación de empresas, desde los estadios iniciales (motivación y aprendizaje) hasta el acompañamiento para la consolidación de la empresa	Inserción	Método
134	5	Cheque servicio: consiste en una medida de apoyo a la incorporación al mercado de trabajo de personas con cargas familiares	Inserción	Herramienta
		Observatorio sobre seguimiento de la situación de empleo de los grupos en situación de exclusión	Observatorio	
139	6	Incorporación de criterios sociales en los procesos de contratación de las administraciones públicas (cláusulas sociales, reserva de mercado)	Inserción	Herramienta
		Nuevas vías para la inserción laboral de personas con discapacidad en empresa ordinaria	No identificable	
		Fomento del acceso a la función pública de personas con discapacidad	No identificable	
		Prevención de la discriminación en centros educativos	No identificable	
145	7	Servicio de orientación e inserción laboral. Metodología basada en itinerarios personales de inserción	Inserción	Método
150	8	Itinerario del emprendedor	Creación empresas	Método
	9	Microcréditos Cuenca Emprende	Creación empresas	Herramienta
153		L'Observatori: recurso de investigación para la ciudad, que presta asistencia técnica a las entidades y organismos de gestión.	Observatorio	
197	10	Cata de Oficios en procesos de orientación laboral	Inserción	Herramienta
205	11	Guía de apoyo y orientación metodológica para profesionales del asesoramiento empresarial.	Creación empresas	Herramienta
207	12	Desarrollo de un protocolo de actuación común de intervención con jóvenes	Inserción	Herramienta
229	13	Implantación de Cláusulas Sociales (CCSS) y/o consultas previas en municipios vascos	Inserción	Herramienta
258	14	Creación de cooperativas mixtas finalistas en las que los socios de la empresa son colectivos vulnerables y empresas sociales o mercantiles	Creación empresas	Herramienta
268	15	Implementar medidas de atención a jóvenes extutelados más allá de la mayoría de edad, estén o no en centros residenciales	Inserción	Herramienta
272	16	Estrategias y metodologías para gestionar la diversidad en la empresa, la escuela y los medios de comunicación	Inserción	Herramienta
284	17	Metodología de acompañamiento dual (social y generacional) orientado a la creación de microempresas	Medidas de acompañamiento	Herramienta
290	18	Activación Social: incrementar las capacidades humanas a través del área relacional, el ocio y el tiempo libre.	Inserción	Herramienta
295	19	Marca Galega de Igualdade (MGI): certificación en Igualdad de Oportunidades (IO) en el ámbito de la empresa	Inserción	Herramienta
316	20	Modelo de intervención con las personas beneficiarias a partir de itinerarios integrados y personalizados	Inserción	Método
	21	Microcréditos	Creación empresas	Herramienta
331	22	Acompañamiento a usuarios/as a instituciones y entidades financieras para la realización de trámites y negociación de créditos	Medidas de acompañamiento	Herramienta
356	23	Red Local de Servicios Integrados para la Inserción Sociolaboral y su Protocolo de actuación	Inserción	Método



[ Continuación tabla anterior ]

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	INSERCIÓN	Tipo de práctica
364	24	Modelo Integral de Inserción. En el caso de las personas beneficiarias, éstas pasan por unos módulos de recuperación social, una fase de formación y, por último, el acceso al empleo	Inserción	Herramienta
406	25	Itinerarios personalizados de Inserción Sociolaboral	Inserción	Método
415	26	Fondo Solidario: créditos sin intereses ni avales para la puesta en marcha de negocios	Creación empresas	Herramienta
	27	Kioskos de emprendimiento en los que los proyectos empresariales asesorados pueden probar sus productos y servicios	Creación empresas	Herramienta
416		Observatorio de empleo como herramienta de análisis y participación dentro de las políticas de empleo locales	Observatorio	
422		Observatorio Atenea ZNTS basado en la investigación etnográfica para generar información y documentación a nivel local	Observatorio	
429	28	Unidad de Empleo Integral y en red basada en metodología de itinerarios de inserción sociolaboral	Inserción	Método
430	29	Servicio Sociolaboral Integral de Mujeres	Mujeres	Método
441	30	Servicios de Apoyo a la Consolidación Empresarial de microempresas	Creación empresas	Herramienta
442		Metodología de gestión del conocimiento aplicada a proyectos de intervención en materia de creación de empresas	No identificable	
468	31	Guía de itinerarios de inserción	Inserción	Herramienta
470	32	Plan de Inserción para la Conciliación (PIC)	Inserción	Herramienta
472	33	Proyecto Piloto "Envasadora de Compost": alumnado compuesto por mujeres con discapacidad	Inserción	Herramienta
	34	Nuevo perfil profesional: operaria de envasado de compost	Inserción	Herramienta
	35	Creación de un centro especial de empleo	Inserción	Herramienta
	36	Becas prácticas en empresas para mujeres jóvenes universitarias	Inserción	Herramienta
494	37	Servicio de Reintegración Laboral de Mujeres (SRLM)	Mujeres	Método
501	38	Unidades de Género en el Olivar (UGOs). Dispositivos dirigidos a mujeres que facilitan información, orientación para la formación y el empleo	Mujeres	Herramienta
	39	Nueva ocupación profesional "Catador/a de Aceites de Olivar"	Inserción	Herramienta
508	40	Servicios de Orientación Laboral	Inserción	Herramienta
510	41	Relacionadas con itinerarios de inserción	Inserción	Herramienta
512	42	Plan Galego de Inmigración 2007-2010	Creación empresas	Herramienta
524	43	Servicio de Asesoramiento Personalizado para emprendedores/as	Creación empresas	Herramienta
	44	Metodologías de acompañamiento para la inserción sociolaboral	Medidas de acompañamiento	Herramienta
533	45	Creación de 2 centros especiales de empleo y una empresa de inserción	Inserción	Herramienta
	46	Elaboración de planes de inmigración y de igualdad	Inserción	Herramienta
536	47	Guía de la Puesta en Marcha de las Empresas Agroalimentarias	Creación empresas	Herramienta
	48	Documentación necesaria para la creación de la marca de garantía "Alimentos del Paraíso Natural"	Creación empresas	Herramienta
576	49	Apoyo a la creación de empresas	Creación empresas	Herramienta
581		Creación del Observatorio Regional de la Discapacidad	Observatorio	
603	50	Medidas de apoyo para el acceso y/o reincorporación al mundo laboral de personas con discapacidad mayores de 40 años (APAMEX)	Inserción	Herramienta
	51	Accesibilidad laboral para personas con discapacidad intelectual a través de apoyos naturales (DOWN EXTREMADURA)	Inserción	Herramienta
609	52	Itinerarios de inserción laboral	Inserción	Herramienta



Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	GÉNERO	Tipo de práctica
85	1	Proyecto Piloto Apertura de Centros Escolares en Período Vacacional	Conciliación	Medidas de conciliación
149	2	Modelización para llevar a cabo diagnósticos en Igualdad de Oportunidades en empresas	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
	3	Vivero de empresas creadas por mujeres	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
180	4	Modelo de intervención coeducativa para la incorporación de la corresponsabilidad y la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Metodología de trabajo en entorno escolar	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
221	5	Medidas de conciliación e igualdad de oportunidades	Conciliación	Medidas de conciliación
224	6	Metodología para la elaboración, aplicación y evaluación de planes y medidas de conciliación en PYMES	Conciliación	Herramienta
251	7	Servicios Agrupados de Conciliación: oferta conjunta de servicios elaborados por varias empresas y entidades	Conciliación	Medidas de conciliación
270	8	Protocolo de actuaciones para la incorporación de la perspectiva de género (2007-2009)	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
	9	Incorporación de objetivos de Igualdad en diversos Planes	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
272	10	Estrategias y metodologías para incorporar activamente la perspectiva de género en las políticas migratorias	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
293		Realización de auditorias de género en el seno de los miembros de la AD y en los foros en los que la misma participa. Incorporación de la perspectiva de género en toda actividad del proyecto	No identificable	
	11	Servicio de cuidado de niños para madres y padres con escasos recursos	Conciliación	Medidas de conciliación
338	12	Servicio de orientación y asesoramiento en materia de igualdad para el comercio	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
363	13	Convocatoria Pública de Subvenciones dirigidas a Ayuntamientos y otras entidades locales para la ampliación de horarios de centros especializados (guarderías, servicios sociales, etc.)	Conciliación	Herramienta
371	14	Experiencia piloto con mujeres (selección, orientación, supervisión)	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
380		Integración de la perspectiva de género en todas las fases del proyecto	No identificable	
470	15	Bono Conciliación	Conciliación	Medidas de conciliación
498		Mesa de Concentración sobre empleo: actuaciones encaminadas a cambiar los estereotipos de género	No identificable	
		Observatorio de la Igualdad para la detección de ideas que afianzan los estereotipos sexistas	Observatorio	
543	16	Oficina Técnica de Igualdad (OTI): asesoramiento y apoyo al resto de departamentos de la administración pública, así como llevar a cabo las actuaciones transversales a toda la corporación para garantizar la Igualdad de Oportunidades	Lucha contra la segregación horizontal y vertical	Herramienta
576	17	Ayudas para la conciliación familiar y laboral	Conciliación	Medidas de conciliación





Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	FORMACIÓN	Tipo de práctica
47	1	Escuela de la Segunda Oportunidad. Intervención con jóvenes en situación de fracaso escolar	Formación para el empleo	Formación
82	2	Programa de prácticas formativas: Becas de Formación Práctica e Inserción	Formación para el empleo	Herramienta
84	3	Proyecto Piloto de Granja Escuela con un objetivo educacional y laboral	Formación para el empleo	Herramienta
98	4	Metodología de inserción centrada en la formación en la empresa	Formación para el empleo	Formación
134	5	Formación de profesionales y voluntarios en el ámbito de las organizaciones que trabajan la integración laboral	Formación	Formación
149	6	Unidades didácticas para el trabajo directo de temas de género en aulas con jóvenes de 14 a 16 años	Formación	Formación
	7	Formación directa en género a políticos/as y responsables de área local	Formación	Formación
150	8	Módulos de sensibilización del espíritu emprendedor	Formación para el empleo	Formación
187	9	Seminarios para emprendedores/as	Formación para el empleo	Formación
195	10	Escuela de Emprendedoras y Empresarias	Formación para el empleo	Formación
197	11	Formación en dual o en alternancia (centro formativo y empresa)	Formación	Herramienta
202	12	Formación en empresas simuladas. Metodología práctica para el aprendizaje	Formación para el empleo	Formación
218	13	Formación dirigida a personal técnico	Formación	Formación
221	14	Plan de formación del tutor para la modernización empresarial	Formación	Herramienta
226	15	Formación específica en materia de Igualdad de Oportunidades, Igualdad de Género, prevención de maltrato, dirigida a profesionales	Formación	Formación
283	16	Investigación - formación sobre las dificultades de las mujeres drogodependientes	Formación	Formación
316	17	Cualificación del personal técnico	Formación	Formación
371	18	Formación en IO en centros de formación profesional, asociaciones empresariales y organizaciones sindicales	Formación	Formación
373	19	Sesiones de motivación a la formación en institutos	Formación	Herramienta
	20	Plan de Formación	Formación	Formación
380	21	Formación en competencias transversales e Igualdad de Oportunidades integrada en todos los itinerarios de inserción	Formación	Formación
393	22	Formación en materia de Igualdad de Oportunidades	Formación	Formación
415	23	Simulación empresarial: metodología didáctica para emprendedores sobre gestión y administración de empresas	Formación	Formación
416	24	Introducción módulo de igualdad y diversidad en acciones de formación ocupacional	Formación para el empleo	Formación
	25	Taller de creación de empresas	Formación para el empleo	Formación
483	26	Generar equipos de trabajo mixtos con procesos de formación continua	Formación para el empleo	Herramienta
	27	Especialización de los y las profesionales y de las entidades en la valoración y el trabajo específico en la doble discriminación mujer y discapacidad	Formación	Formación
488	28	Cursos de formación y sensibilización sobre el sector	Formación	Formación
	29	Creación y funcionamiento de la escuela de pastoras y pastores	Formación	Formación
508	30	Escuela de Mediación Social, Intercultural y de Género. Formación dirigida a profesionales	Formación	Formación
523	31	Método Jobrotation	Formación para el empleo	Herramienta
533	32	Proceso de innovación educativa (Universidad Jaime I)	Formación	Formación



[ Continuación tabla anterior ]

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	FORMACIÓN	Tipo de práctica
566	33	Capacitación a demandantes de empleo mediante actividades formativas dirigidas a la mejora de la empleabilidad y el autoempleo	Formación para el empleo	Formación
576	34	Inserción laboral en servicios de calidad a personas en situación de dependencia. Formación	Formación para el empleo	Formación
593	35	La Negociación colectiva desde la perspectiva de género: sensibilización y formación de cuadros sindicales, secciones y comités de empresa en materia de conciliación e igualdad de oportunidades	Formación	Formación
603	36	Formación ocupacional dirigida a discapacitados/as "Jardinería Ecológica" (APAMEX)	Formación para el empleo	Formación
617	37	Material de formación	Formación	Formación
	38	Mecanismos de inserción. Formación práctica: protocolo para la realización de formación práctica a bordo de barcos de pesca	Formación para el empleo	Formación



Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	COOPERACIÓN	Tipo de práctica
96	1	Metodología de trabajo conjunto entre empresarios, trabajadores, delegados sindicales y administración local para consensuar las medidas susceptibles de ser aplicadas	Cooperación	Cooperación
98	2	Modelo territorial de cooperación y trabajo en red	Cooperación	Cooperación
102	3	Pacto Local para el Empleo en relación con la Igualdad y el Desarrollo Local Igualitario	Cooperación	Cooperación
139	4	Trabajo en red	Cooperación	Cooperación
207	5	Creación de una Red de cooperación de los recursos sociales, de empleo y la comunidad	Cooperación	Cooperación
218	6	Trabajo en red mediante reuniones en mesas de trabajo	Cooperación	Cooperación
221	7	Impulso de redes de asociacionismo empresarial	Cooperación	Cooperación
251	8	Metodología en perspectiva de género: conjunto de acciones dirigidas a facilitar la integración de una serie de entidades en el nuevo entorno de cooperación institucional	Cooperación	Cooperación
316	9	Creación y consolidación de una red	Cooperación	Cooperación
416	10	Protocolo de colaboración y derivación entre servicios de empleo y servicios sociales municipales	Cooperación	Cooperación
	11	Procedimiento de actuación e inserción homogeneizado a nivel territorial. Consolidación de una red de agentes de empleo territorial	Cooperación	Cooperación
	12	Colaboración entre Gabinetes de Orientación Profesional en los Institutos de Enseñanza Secundaria y los servicios de empleo municipales para introducción de la perspectiva de género	Cooperación	Cooperación
426	13	Grupos de Trabajo Locales o Comarcales	Cooperación	Cooperación
501	14	Constitución de una red de UGOs	Cooperación	Cooperación
524	15	Promoción y consolidación del Trabajo en Red Interterritorial	Cooperación	Cooperación
533	16	Creación de redes	Cooperación	Cooperación
603	17	Red de conocimiento sobre discapacidad (REDISCAP, Consejería de Sanidad y Dependencia)	Cooperación	Cooperación

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	ADAPTABILIDAD	Tipo de práctica
221	1	Estructura de servicios permanentes a empresas	Adaptabilidad	Herramienta
222		Observatorio Celsius: herramienta de detección de necesidades en las empresas de comercio minorista	Observatorio	
253	2	Metodología Progres: herramienta para la consolidación y mejora de la competitividad de las PYMES. Incorpora elementos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	Adaptabilidad	Herramienta
322	3	Paquetes Integrales para el turismo rural (paquetes vacacionales)	Adaptabilidad	Herramienta
386	4	Curso Europeo de Gerentes de Centros Comerciales Urbanos para cubrir necesidades específicas de técnicos y gerentes	Adaptabilidad	Herramienta
		Observacom: Observatorio Aragonés de Comercio. Asesoramiento para profesionales	Observatorio	
450	5	Servicio de Adaptabilidad Laboral: servicio integral, individualizado e interactivo	Adaptabilidad	Herramienta



Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	NTIC	Tipo de práctica
98	1	Base de datos telemática para la gestión integrada de itinerarios de inserción sociolaboral	NTIC	Herramienta
110	2	Teleformación	NTIC	Herramienta
149	3	Portal de empleo femenino: empreg@te	NTIC	Herramienta
	4	Plataforma de teleformación on-line en materia de género	NTIC	Herramienta
157	5	Formación en Puesto de Trabajo (FPT)	NTIC	Herramienta
218	6	Creación de un programa informático de gestión	NTIC	Herramienta
221	7	Páginas Web actualizadas: información permanente	NTIC	Herramienta
223	8	Implantación de las TIC en PYMES	NTIC	Herramienta
240	9	Diagnóstico empresarial orientado a PYMES: herramienta de autodiagnóstico empresarial on-line	NTIC	Herramienta
241	10	Metodología para la incorporación de IO en la gestión empresarial en base al modelo de calidad ISO	NTIC	Herramienta
	11	Metodología para la incorporación de IO en la gestión empresarial en base al modelo de excelencia EFQM	NTIC	Herramienta
	12	Plataforma on-line Observagénero	NTIC	Herramienta
272	13	Portal de sensibilización sobre la convivencia intercultural	NTIC	Herramienta
332	14	Herramientas TIC de aplicación a la gestión empresarial	NTIC	Herramienta
338	15	Herramienta de autodiagnóstico para el comercio (aplicación multimedia)	NTIC	Herramienta
365	16	Criterios de dirección profesional basados en el modelo EFQM	NTIC	Herramienta
416	17	Portal de Empleo	NTIC	Herramienta
444	18	Simulador Empresarial "MercaIde@"	NTIC	Herramienta
	19	Aula Virtual	NTIC	Herramienta
456	20	Herramienta tecnológica para analizar y diagnosticar el potencial innovador de las empresas de economía social	NTIC	Herramienta
483	21	Plan de Gestión de Calidad	NTIC	Herramienta
522	22	Página Web corporativa	NTIC	Herramienta
	23	Herramientas de gestión (intranet)	NTIC	Herramienta
	24	Herramientas Web dentro de la plataforma	NTIC	Herramienta
524	25	Herramienta informática Incubadora de Empresas para el acompañamiento on-line	NTIC	Herramienta
533	26	Herramienta telemática a modo de observatorio on-line con un mapa de recursos	NTIC	Herramienta
581	27	Creación de la tarjeta de la discapacidad de la Comunidad de Madrid (aplicación informática)	NTIC	Herramienta
603	28	Teleformación sin barreras: NTIC al servicio de la formación y la empresa (AFAP)	NTIC	Herramienta
654	29	Instrumento autodiagnóstico on-line	NTIC	Herramienta
	30	Curso de creación de empresa on-line	NTIC	Herramienta
	31	Juego de creación de empresa on-line	NTIC	Herramienta



Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	SENSIBILIZACIÓN	Tipo de práctica
98	1	Inclusión de cláusulas sociales en el sector público (RSC)	Sensibilización	Herramienta
137	2	“Un Mar de Culturas”: desarrollo de actividades culturales, gastronómicas y deportivas	Sensibilización	Herramienta
139	3	Gestión de la diversidad en el marco de la responsabilidad social corporativa	Sensibilización	Herramienta
149	4	Exposición permanente “O planeta de igualdad”	Sensibilización	Herramienta
165	5	Implantación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): diagnóstico específico de valoración y guía para la implantación de mejoras	Sensibilización	Herramienta
224	6	Sensibilización y formación del empresario/empresa	Sensibilización	Herramienta
229	7	Seminarios de verano sobre Territorios Socialmente Responsables	Sensibilización	Herramienta
293	8	Mesa de empresarios con la finalidad de favorecer la integración vertical del inmigrante en la estructura de la empresa	Sensibilización	Herramienta
416	9	Premio Empresa Integradora: Buenas Prácticas de Responsabilidad Social y Empleo	Sensibilización	Herramienta
	10	Foros anuales sobre Responsabilidad Social y Empleo	Sensibilización	Herramienta
468	11	Premio solidario	Sensibilización	Herramienta
470	12	Maletín para la Coeducación Igualados/as (herramienta didáctica)	Sensibilización	Herramienta
578	13	Seminarios con responsables de RRHH y RSE de empresas y de la administración pública	Sensibilización	Herramienta
593	14	Agenda sindical “Iguales en el Empleo”	Sensibilización	Herramienta
	15	Guía de Teletrabajo	Sensibilización	Herramienta
	16	Guía para elaborar y poner en marcha un Plan de Igualdad en las empresas	Sensibilización	Herramienta
603	17	Módulo Tutorizar la discapacidad en la empresa (MANCOMUNIDAD TAJO SUR)	Sensibilización	Herramienta
	18	Servicio de información y asesoramiento itinerante en materia de accesibilidad en entornos rurales (APEMEX)	Sensibilización	Herramienta

Nº AD	Nº práctica	Nombre de la práctica	NUEVOS PERFILES	Tipo de práctica
98	1	Perfiles profesionales y nuevas competencias asociadas al trabajo en red en el desarrollo de itinerarios de inserción sociolaboral	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
198	2	Proceso de t5rabajo único y complementario de profesionales que prestan apoyo y asesoramiento a los emprendedores. Validación de dos perfiles profesionales	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
205	3	Dos perfiles profesionales nuevos: Informador/a y Técnico/a Asesor	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
281	4	Nueva figura profesional: Consultor/a Adaptatic	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
304	5	Figura del Manager Enoturístico: facilitar y apoyar los procesos de adaptación al cambio de las empresas y los trabajadores del sector del vino	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
365	6	Consolidar una nueva figura profesional, los PESIs, cuya función es incorporar cláusulas sobre el medio ambiente, salud laboral e IO	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
426	7	Figura del Dinamizador/a Rural	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
508	8	Nuevo perfil profesional: Mediador/a Intercultural	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles
512	9	Creación de la figura del Mediador/a Intercultural	Nuevos perfiles	Nuevos perfiles

