

Guía EQUAL para Agrupaciones de Desarrollo

Cómo aprender de la experiencia de agrupaciones EQUAL

© Comisión Europea 2004. Está permitida la reproducción siempre que se cite la fuente. El contenido de esta publicación no refleja necesariamente la opinión o la postura de la Comisión Europea.

Existe una versión electrónica de esta Guía en la página web de EQUAL:
<http://europa.eu.int/comm/equal>

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN A LA GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO.....	3
2. PROCESOS Y CAPACIDADES DE APRENDIZAJE DE LAS AGRUPACIONES.	8
3. TRABAJO PREPARATORIO: EVALUACIÓN DEL PUNTO DE PARTIDA.....	13
4. TRABAJO PREPARATORIO: BÚSQUEDA DE SOCIOS	17
5. INICIO: PLANIFICACIÓN PARA LA CONSTITUCIÓN DE AGRUPACIONES....	23
6. INICIO: FORMALIZACIÓN Y CREACIÓN DE AUTÉNTICAS AGRUPACIONES	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
7. DESARROLLO Y PRUEBAS: UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE COMUNICACIÓN, DE INFORMACIÓN Y DE EVALUACIÓN..	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
8. DESARROLLO Y PRUEBAS: MANTENIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN Y DEL COMPROMISO.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
9. TRANSFERENCIA A POLÍTICAS GENERALES Y OTRAS ACCIONES..	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
ANEXO	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.

1. INTRODUCCIÓN A LA GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

La recopilación de reseñas informativas que se ofrece en esta Guía está pensada para servir de orientación en la constitución y el desarrollo de Agrupaciones Transnacionales y de Desarrollo EQUAL eficaces. Se basa en los resultados de un breve proyecto de aprendizaje en el que participó un grupo formado por ocho Agrupaciones de Desarrollo (AD) de toda Europa, cuyos objetivos eran:

- Identificar áreas de gran importancia para el desarrollo de agrupaciones eficaces.
- Examinar experiencias preliminares de aprendizaje acerca de agrupaciones.
- Realizar recomendaciones a otras agrupaciones EQUAL.

A través de la creación de un **Grupo de Aprendizaje de Agrupaciones**, se animó a las AD a reflexionar sobre las cuestiones y los retos a los que tuvieron que hacer frente durante los procesos de trabajo preparatorio, de inicio, de desarrollo y pruebas, de transferencia a políticas generales y de preparación de otras acciones.

Definición del éxito

Uno de los aspectos clave del proyecto de aprendizaje fue la necesidad de definir de manera adecuada lo que se entiende por “éxito” de las agrupaciones EQUAL. El proyecto se ocupó de dicha cuestión a través de la evaluación de los **beneficios de un enfoque de agrupación** como el mejor método para alcanzar los objetivos pretendidos por EQUAL. Ello exigió analizar el valor de la agrupación para:

- **Las organizaciones miembros:** hasta qué punto se benefician los distintos socios de trabajar juntos en una agrupación.
- **Las personas desfavorecidas en el mercado laboral y otras partes interesadas:** hasta qué punto se consideran eficaces y sostenibles los resultados de las actividades del proyecto respecto a los grupos meta y a la sociedad en general.
- **El marco político general y el cambio institucional:** hasta qué punto las actividades del proyecto tienen un impacto sobre las instituciones y se transfieren a políticas generales de empleo y de inclusión social que aseguren un efecto positivo y una integración a largo plazo.

El reconocimiento y la comprensión de los “errores” o los “fallos”, así como la garantía de que otras agrupaciones aprenden de ellos, son elementos importantes a la hora de determinar los factores del “éxito”. Mediante el análisis de lo que ha funcionado bien y de lo que no, el proyecto pretendía determinar qué cuestiones y retos específicos surgen durante la creación y el desarrollo de agrupaciones EQUAL y qué estrategias serían las más adecuadas a la hora de darles una solución.

Aprendizaje de Agrupaciones

El proyecto analizó las experiencias de aprendizaje que se consideraron de mayor importancia para las AD participantes en el mismo a medida que desarrollaban sus agrupaciones. Como consecuencia, los resultados obtenidos no tienen carácter exhaustivo y no incluyen todas las cuestiones y los retos posibles relacionados con la creación de agrupaciones. Al mismo tiempo, las herramientas y los métodos que se proponen en esta publicación no son las únicas posibilidades de trabajo de una agrupación. Las AD pueden elaborar y aplicar libremente otros métodos no examinados aquí y que sean igualmente válidos para tratar los asuntos

relacionados con las agrupaciones. Asimismo, es importante destacar que el proyecto se dedicó especialmente a analizar los procesos de trabajo preparatorio, de inicio y de desarrollo y pruebas. La investigación actual de la transferencia a políticas generales y de la preparación de otras acciones, así como el análisis más exhaustivo de algunas de las cuestiones planteadas, permitirá tener un mejor conocimiento de las agrupaciones EQUAL y contribuirá a su mayor eficacia.

Las ocho Agrupaciones de Desarrollo seleccionadas para participar en el proyecto procedían de siete países diferentes. El objetivo básico al elegir las fue asegurar que cada país que presentase un proyecto estuviese representado, que se abordasen todas las áreas temáticas de EQUAL y que las agrupaciones ofrecieran gran diversidad en cuanto al número de socios y a los sectores implicados. Fueron las siguientes:

- **Austria: *RepaNet - Reparaturnetzwerk Österreich* (AT-3-08/135)**

Su objetivo es establecer vínculos entre las estrategias de las políticas sociales y en materia de mercado laboral y las políticas medioambientales, mediante el acceso a áreas de negocio de mayor relevancia de personas que se encuentran segregadas del mercado de empleo, especialmente en el campo de la reutilización y reparación de aparatos eléctricos.

- **Bélgica: *Décrire* (BEfr-20)**

Se creó con la finalidad de asistir a aquellos trabajadores que han sufrido despidos colectivos en la región valona, mediante la oferta de asesoramiento y apoyo para su reorientación profesional de manera que puedan volver a formar parte de la población activa. Trabaja principalmente con sindicatos clave en la ayuda a esos trabajadores.

- **Francia: *De la précarité à l'emploi durable* (FR-BRE-2001-10825)**

Su propósito es dar una respuesta innovadora a la inserción profesional de grupos desfavorecidos en el mercado laboral mediante la colaboración con centros de formación y con una empresa de trabajo temporal. A los grupos prioritarios se les ofrece formación para el empleo, programas de alfabetización y cursos de idiomas, así como apoyo profesional a través de talleres y de actividades patrocinadas por terceros.

- **Irlanda: *Equal at Work - The Dublin Employment Pact* (IE-15)**

Se trata de una iniciativa para toda la zona de Dublín en la que participan cuarenta y ocho socios procedentes de distintos sectores que colaboran para el establecimiento de modelos nuevos y más integradores de contratación de personal y de desarrollo profesional, con el ánimo de acabar con los arraigados modelos de exclusión del mercado laboral y de desempleo de larga duración. Asimismo, pretenden contribuir al desarrollo de una cultura abierta y diferente respecto al empleo en Dublín.

- **Irlanda: *Sonas DP Ireland Ltd.* (IE-21)**

Su objetivo es mejorar la calidad de vida de grupos específicos y claramente identificables de personas solicitantes de asilo en fases concretas del proceso de concesión de asilo, para así contribuir al desarrollo de mejores prácticas de carácter humanitario. Esa mejor calidad de vida que se pretende para los solicitantes de asilo se ofrece a través de servicios de asistencia social y de suministro de información y está fundamentalmente dirigida a personas procedentes de Europa del Este, África y Asia.

- **Portugal: *Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades* (PT-2001-310)**

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

Esta AD trabaja para determinar un enfoque integral respecto a las dificultades sufridas por los grupos más vulnerables de la población a la hora de incorporarse al mercado laboral, prestando especial atención a la promoción de imágenes positivas de empresas socialmente responsables y de profesiones infravaloradas desde el punto de vista social.

- **Suecia: *Diversity in Västernorrland* (SE-57)**

Su propósito es que haya una mayor conciencia respecto a determinados grupos de población, como la tercera edad, las personas discapacitadas, los desempleados de larga duración, las minorías y personas con enfermedades crónicas, así como fomentar su integración en el mercado laboral en una región en la que la oferta de mano de obra es cada vez menor debido al envejecimiento y a la emigración de la población.

- **Reino Unido: *JIVE (Joint Interventions) PARTNERS* (UKgb-35)**

Esta AD trabaja para eliminar la segregación por razones de género en los sectores de ingeniería, construcción y tecnología, mediante el establecimiento y la dirección de nuevos planteamientos que traten de echar por tierra las múltiples barreras que impiden a las mujeres desarrollarse profesionalmente en esos sectores. En particular, se ocupan de la necesidad de imponer un cambio cultural en los sectores de la educación y la formación.

Por otro lado, se ha recogido información procedente de otras Agrupaciones de Desarrollo, entre las que cabe destacar las siguientes:

- **Portugal: *ConVidas* (PT-2001-164) (Plataforma permanente para la conciliación)**
- **Portugal: *Mudança de Maré* (PT-2001-230)**
- **Italia: *SONAR* (IT-IT-G-PIE-012)**

Uno de los aspectos clave de la metodología del proyecto fue el empleo de un **Enfoque de Aprendizaje de Acciones** que basaba la investigación y el aprendizaje en la experiencia y la acción, se alimentaba del conocimiento y de la práctica de los participantes, haciendo hincapié en la reflexión y el análisis:

Análisis de los materiales de los recursos de las agrupaciones

Se utilizaron materiales específicos procedentes de EQUAL y de las ocho Agrupaciones de Desarrollo, así como de otras fuentes, con el fin de determinar las cuestiones y las áreas temáticas más importantes para analizar durante el proyecto. Además, este método permitió identificar los recursos clave de apoyo para las agrupaciones EQUAL.

Reunión preliminar

Al iniciarse el proyecto se celebró una reunión con el objeto de que los representantes de las AD participantes se conociesen y tuvieran una idea clara del proyecto y de lo que se esperaba de ellos. Se llevó a cabo un ejercicio preliminar de aprendizaje para identificar los asuntos más importantes durante las fases de trabajo preparatorio, de inicio y de desarrollo y pruebas del proceso de creación de la agrupación, así como el establecimiento de las reglas básicas para el trabajo conjunto a través de internet.

Red de aprendizaje electrónico

Se creó una red de aprendizaje electrónico entre las AD participantes. Cada una de ellas debía determinar una cuestión o un problema clave al que tuvieron que enfrentarse durante el

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

desarrollo de la agrupación, poniendo énfasis en cómo lo habían tratado de solucionar e indicando lo que había salido bien y lo que no, así como las causas que consideraban determinantes del resultado. Toda la información derivada de este proceso se resumía e intercambiaba entre los participantes cada dos semanas.

Cuestionario

Se empleó un cuestionario con el fin de analizar cómo las AD participantes abordaron las cuestiones clave en su trabajo. Tras recibir las respuestas correspondientes, se realizaron contactos telefónicos con objeto de examinar individualmente cuestiones específicas con cada una de las agrupaciones.

Taller de agrupaciones

Se celebró un taller en el que las AD debatieron y analizaron el aprendizaje y llevaron a cabo diversos trabajos de grupo con ánimo de identificar las competencias necesarias para la creación de agrupaciones, estudiar enfoques innovadores respecto a los retos más importantes y proponer consejos prácticos a otras agrupaciones EQUAL.

2. PROCESOS Y CAPACIDADES DE APRENDIZAJE DE LAS AGRUPACIONES

La creación de agrupaciones exige la aplicación de cinco procesos clave: trabajo preparatorio, inicio, desarrollo y pruebas, transferencia a políticas generales y planificación de otras acciones, todos los cuales requieren capacidades y habilidades específicas. Además de exigir capacidades técnicas concretas, también es preciso poseer capacidades no técnicas, como la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo, quizás menos evidentes pero igual de importantes que las técnicas. Las agrupaciones deben evaluar sus capacidades a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles y de la determinación de la necesidad de seguir un sistema de formación externa en determinadas áreas.

Trabajo preparatorio: Asentar las bases del proyecto. *“El trabajo preparatorio no es sólo lo primero que hay que hacer, sino lo más importante”*

El trabajo preparatorio es de vital importancia para el desarrollo de una agrupación sólida y eficaz. Durante esta fase, es preciso realizar un análisis pormenorizado del contexto en el que la agrupación pretende actuar, así como identificar el área o las áreas temáticas de EQUAL que se van a tratar. En este proceso, también es importante tener una visión clara de lo que es EQUAL, así como examinar experiencias de agrupaciones anteriores en el área elegida. Otro factor clave en esta fase es la identificación, la selección y el compromiso de las partes a través del análisis de los puntos fuertes y débiles de las aportaciones potenciales de los diferentes grupos. Asimismo, es esencial identificar partes interesadas de mayor alcance y conexiones relevantes en los procesos de cambio existentes en los ámbitos local, nacional y regional, ya que así se contribuirá a la labor de transferencia a políticas generales desde el comienzo. Es conveniente que las personas que participen en la agrupación en esta fase cuenten con las capacidades y habilidades siguientes.

CAPACIDADES CLAVE PARA EL TRABAJO PREPARATORIO	
ASIMILACIÓN	Saber tratar con los órganos burocráticos; comprender los significados; saber discernir entre lo que se dice y lo que realmente se quiere decir.
SENSIBILIZACIÓN	Compartir experiencias del trabajo inicial, de las áreas temáticas, trabajar con las Autoridades de Gestión, las Estructuras de Apoyo Nacional (EAN), etc.
INTERMEDIACIÓN	Congregar a los distintos socios.
CREACIÓN DE COMPETENCIAS	Asistir, formar y dar apoyo a socios que carecen de conocimientos, de financiación o de confianza para trabajar en agrupaciones, con el fin de que puedan trabajar de forma más eficaz y eficiente.
COMUNICACIÓN	Saber escuchar a los demás; comunicar claramente la necesidad de crear una agrupación.
FACILITACIÓN	Saber dirigir las primeras negociaciones entre los distintos socios potenciales en el ámbito tanto interno como externo.
LIDERAZGO	Ser un líder perspicaz; poseer sensibilidad, estar concienciado y adoptar una actitud abierta e integradora.
MOTIVACIÓN	Fomentar el compromiso; ofrecer un panorama atractivo de lo que es posible; infundir ánimo.
TRABAJO EN RED	Identificar socios potenciales y posibilidades de transferencia a políticas generales, así como partes interesadas de otros ámbitos.
PERSUASIÓN	Encontrar argumentos para animar a los socios potenciales.
INVESTIGACIÓN	Explorar; seleccionar nuevos socios a través de análisis con criterios positivos y negativos; determinación de un panorama general en un contexto más amplio.
GESTIÓN DEL TIEMPO	Hacer que se trabaje dentro de los plazos estipulados; conseguir un equilibrio entre análisis y experimentación en las labores prácticas.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

Inicio: asegurar el compromiso y la equidad de la participación.

“Todas las agrupaciones eficaces son alianzas ventajosas para todas las partes, ya que están basadas en la realización de un programa práctico para el beneficio mutuo”.

CAPACIDADES CLAVE PARA EL INICIO	
COMUNICACIÓN	Llevar a cabo un diálogo abierto para fomentar la confianza; debatir todos los aspectos del trabajo; analizar y modificar siempre que sea necesario e intercambiar la información entre todos los socios.
COORDINACIÓN	Establecer directrices y estructuras claras; asignar funciones y responsabilidades; utilizar metodologías basadas en herramientas claramente definidas.
TOMA DE DECISIONES	Decidir de manera democrática sobre cómo deberán tomarse las decisiones.
DIPLOMACIA	Tener tacto con los distintos socios.
LIDERAZGO	Ejercer un liderazgo diplomático y sensible.
GESTIÓN	Dirigir las reuniones y los encuentros con eficacia; trabajar con estructuras y orientaciones claras.
NEGOCIACIÓN	Ser capaz de idear formas de trabajar con los distintos socios que integren estilos y enfoques diferentes.
PERSUASIÓN	Demostrar cómo el enfoque de una agrupación puede superar las dificultades de trabajar en solitario; convencer a todos los socios de que un planteamiento conjunto es mejor y que todos pueden contribuir a un resultado eficaz.
PLANIFICACIÓN	Elaborar planes de trabajo y programas de iniciativas; asignación de tareas; reuniones, etc.
ANÁLISIS	Examinar, controlar y revisar continuamente los avances y los compromisos.

Los socios preparan el terreno para trabajar conjuntamente y asegurar el compromiso de todos. Los representantes de los socios se reúnen continuamente para debatir y analizar los asuntos con el fin de lograr una comprensión clara de los principios básicos, las metas y los objetivos de la agrupación. Al mismo tiempo, son también importantes los métodos dirigidos a aumentar la participación de los distintos grupos y el establecimiento de estructuras y procedimientos claros de toma de decisiones. Deben asignarse las funciones y responsabilidades para la puesta en práctica del trabajo y lograr un acuerdo de cooperación. En esta fase concreta, son de utilidad las capacidades y habilidades que se indican en el cuadro correspondiente.

Desarrollo y pruebas: evaluar la capacidad innovadora y la calidad de los resultados.

“Llevar las cosas a la práctica es muy importante para lograr el compromiso de los socios”.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

Durante este proceso, la agrupación comienza a realizar su trabajo y consolida mecanismos y sistemas en áreas como la comunicación, la información y la evaluación. Es de vital importancia asegurar el compromiso de todas las partes, verificar que los objetivos siguen siendo comunes y controlar que las tareas se realizan de la manera acordada y que se están haciendo progresos. También es importante gestionar la diversidad mediante el mantenimiento de un diálogo abierto y crítico, de manera que el valor y la utilidad de la iniciativa de agrupación puedan analizarse desde perspectivas distintas. En esta fase son importantes las capacidades y habilidades siguientes.

CAPACIDADES CLAVE PARA LA FASE DE DESARROLLO Y PRUEBAS	
EQUILIBRIO	Trabajar para conseguir imparcialidad y equilibrio: utilizar el “método del palo y la zanahoria”; convertirse en buenos moderadores.
COMUNICACIÓN	Utilizar un lenguaje abierto y que tenga en cuenta las peculiaridades culturales; simplificar la jerga; explicar EQUAL claramente a todos los socios y partes interesadas.
EVALUACIÓN	Determinar la eficacia y la eficiencia de manera periódica para asegurar que el trabajo de la iniciativa esta cumpliendo los objetivos marcados.
FLEXIBILIDAD	Estar dispuesto a modificar las cosas.
INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN	Comunicar lo que sucede a las organizaciones implicadas en la AD; fomentar un debate abierto desde el inicio de la iniciativa entre todos los socios; intercambiar aprendizajes fuera de la agrupación.
LIDERAZGO	Asegurar que todos los socios están motivados y claramente comprometidos con la agrupación; llevar la teoría a la práctica; ser un “dictador democrático”, esto es, asegurarse de que los resultados son reales y conformes a EQUAL y no sólo para cubrir las apariencias.
GESTIÓN	Asegurar que los sistemas administrativos funcionan sin problemas y que las fechas de las reuniones se aceptan por todos, especialmente cuando las personas están muy ocupadas o se trata de socios estratégicos.
ASESORAMIENTO	Ofrecer apoyo a los socios con dificultades organizativas que afecten negativamente a su participación o sus responsabilidades en la agrupación; o a aquellos que carecen de confianza o se sienten desmotivados. En general, hacer que los socios maduren.
FOMENTO DE LAS RELACIONES	Establecimiento continuo de relaciones formales e informales.

Transferencia a políticas generales: Adaptar e institucionalizar los resultados.

“Es esencial conseguir conexiones auténticas con organizaciones eficaces de transferencia a políticas generales, de manera que las experiencias piloto locales de éxito puedan transponerse a una estrategia general”.

“Los canales internos son muy importantes. Tenemos que difundir la iniciativa y sus resultados dentro de las organizaciones”.

La transferencia a políticas generales debe abordarse durante todo el desarrollo de una agrupación, ya que implica la integración de los resultados del trabajo de la iniciativa de la agrupación y la garantía de que sus resultados pueden reproducirse y extenderse para lograr un mayor impacto económico, político, cultural y organizativo. Es preciso contar con un enfoque sistemático que asegure que los resultados son sostenibles. Ello exige desarrollar y basarse en contactos con otros programas, iniciativas, redes e instituciones, así como entre éstos y a través de ellos, en los ámbitos local, nacional, regional e internacional, contactos que pueden estar representados en los órganos asesores y ejecutivos de la agrupación. La internalización de la agrupación en organizaciones con las que está relacionada puede ser un método eficaz de transferencia a políticas generales. Las estrategias que tienen esa finalidad requieren ante todo la participación y el apoyo de las autoridades nacionales de EQUAL. En

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

esta fase, las capacidades de las personas participantes deben reunir las características siguientes.

CAPACIDADES CLAVE	
COMUNICACIÓN	Contar la génesis de la agrupación; ser capaz de comunicar las ventajas de un enfoque de agrupación a un público más amplio, así como a las propias instituciones, entre ellas y a través de ellas.
PENSAMIENTO CREATIVO	Pensar de manera innovadora acerca de las oportunidades de cambio permanente en las propias organizaciones, entre ellas y a través de ellas.
LIDERAZGO	Desempeñar un papel clave en la expansión y transferencia de buenas prácticas.
GESTIÓN	Aprovechar bien las oportunidades de difusión del mensaje de la agrupación y sacar el máximo partido de las conexiones y oportunidades para lograrlo.
TRABAJO EN RED	Crear y mantener redes de aprendizaje en las que se intercambien las mejores prácticas; implicar a agentes multiplicadores clave en la transferencia a políticas generales.
PERSUASIÓN	Convencer a los demás de las ventajas de un enfoque de agrupación con el compromiso y el dinamismo para que siga adelante.

Otras acciones: establecer una estrategia para el logro de un cambio continuo y sostenible.

“Lo más funesto para una agrupación es perpetuarla para su beneficio propio”.

Se trata de un proceso de “avance” en el que las decisiones tomadas tratan de lo que debería ocurrir una vez que la agrupación ha finalizado su trabajo. Ello podría implicar un acuerdo acerca de la finalización adecuada de una agrupación o la elaboración de nuevos trabajos. Se exige el planteamiento de preguntas acerca de si la agrupación debe mantenerse por derecho propio; de qué estrategias deben aplicarse para asegurar algún tipo de continuidad y de quién debería asumir la responsabilidad de desarrollarlas. Asimismo, es crucial garantizar que los resultados para las personas desfavorecidas en el mercado laboral son sostenibles. Una vez más, las capacidades y habilidades varían según la fase de desarrollo de la agrupación en la que nos encontremos.

CAPACIDADES CLAVE	
COMUNICACIÓN	Compartir y celebrar los éxitos y logros, tanto interna como externamente.
EVALUACIÓN	Valorar lo que ha conseguido la agrupación y cuáles son las opciones de avance más apropiadas para ella.
FACILITACIÓN	Facilitar el diálogo y el debate acerca de nuevas acciones y estrategias para la agrupación; permitir que la agrupación se disuelva o que avance con fluidez y eficacia.
LIDERAZGO	Animar a los socios a que piensen en avanzar desde el principio.
GESTIÓN	Dirigir el cambio y hacer que otros participen en este proceso de forma que sea transparente.
PLANIFICACIÓN	Planificar estrategias respecto a nuevas acciones en una fase temprana; encontrar a las personas adecuadas para que las estrategias progresen.

Áreas temáticas multidisciplinares

Son muchas las áreas temáticas multidisciplinares que influyen en la creación de agrupaciones. Todas ellas se analizan con más detalle en los apartados relativos a procesos específicos. Se trata de las siguientes:

Contexto: Tomar conciencia de que todas las agrupaciones están condicionadas por los entornos específicos en los que se encuentran y de que funcionan mejor en los casos en que existe un entorno local positivo y favorable. Los factores contextuales tienen un efecto constante sobre las agrupaciones, por lo que tenerlos en cuenta y adaptarse a ellos es fundamental para la sostenibilidad de una agrupación.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

Capacitación: hacer que participen personas desfavorecidas en el mercado laboral u organizaciones que las representen, ya sea como socios o como partes interesadas en el desarrollo de las labores de la agrupación.

Confianza: generar el respeto mutuo a través del conocimiento claro de cada socio y de sus razones para participar en la agrupación, así como fomentar la transparencia en todas las actividades relacionadas con la agrupación.

Lenguaje: llegar a una comprensión común de términos y expresiones en todos los componentes del lenguaje, incluyendo el idioma nacional, las diversas terminologías sectoriales u organizativas, la terminología de EQUAL, el lenguaje que tiene en cuenta las peculiaridades culturales y la propia terminología de la agrupación.

Liderazgo: hacer que participen personas con capacidades diversas de liderazgo de manera que todos los socios puedan hacer frente a los desafíos de manera conjunta. Asegurar que las funciones de liderazgo son transparentes y están claramente definidas y que se acepta que vayan cambiando con el paso del tiempo.

Innovación: demostrar la innovación mediante formas creativas de hacer frente a las áreas temáticas de EQUAL con enfoques nuevos o a través de las herramientas y los métodos ya existentes, después de haber sido mejorados.

Capacidades: utilizar tanto capacidades “técnicas” como “no técnicas” y evaluarlas a través de la determinación de puntos fuertes y débiles y de la necesidad de formación.

Flexibilidad: ser lo suficientemente flexible para tener en cuenta y adaptarse a los cambios internos y externos, así como utilizar metodologías y herramientas creativas para lograrlo.

Ayuda de las Autoridades de Gestión y de las Estructuras de Apoyo Nacional: establecer relaciones estrechas con las autoridades nacionales de EQUAL durante todo el desarrollo del trabajo.

Superación de obstáculos: solucionar problemas mediante un debate abierto y la adopción de un planteamiento flexible con ánimo de cambiar para recomponer la agrupación tras el conflicto.

Tiempo: ser consciente del tiempo necesario para crear y desarrollar una agrupación, así como de los calendarios y plazos de los distintos socios y de sus factores condicionantes.

Análisis: emplear estrategias claras de análisis, seguimiento y evaluación con objeto de informar del buen desarrollo de la agrupación.

3. TRABAJO PREPARATORIO: Evaluación del punto de partida

Conocimiento de EQUAL

Durante la fase de trabajo preparatorio, es de vital importancia poseer información acerca de EQUAL y una clara comprensión de sus objetivos y métodos de trabajo (incluyendo estrategia y operaciones), especialmente en lo que se refiere a las normas de financiación y la normativa aplicable, además de contar con experiencia de trabajo en iniciativas similares relacionadas con las áreas temáticas de EQUAL o con la CE.

El sitio web de EQUAL ofrece toda la información relativa al programa, así como guías y gran cantidad de información práctica procedentes de páginas web nacionales en la dirección:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Ayuda de las Autoridades de Gestión y de las Estructuras de Apoyo Nacional

Es muy importante poder acceder a la información y a los consejos procedentes de dichas organizaciones, así como basarse en ellos, a la hora de fomentar y promover agrupaciones durante todo su desarrollo. Además de coordinar la información sobre EQUAL en el ámbito nacional mediante la publicación de manuales y páginas web, se ofrece un apoyo adicional de gran utilidad a través de la celebración de reuniones periódicas o de contactos telefónicos; de consejos prácticos sobre otras Agrupaciones de Desarrollo o iniciativas comunitarias de las cuales se podrían extraer enseñanzas; de la organización de talleres nacionales en los que pueden establecerse contactos informales y redes de trabajo en el seno de EQUAL y del suministro de información acerca de acontecimientos o contactos nacionales e internacionales que podrían ser interesantes con respecto a una cuestión o área temática específica.

CONSEJO PRÁCTICO: *Confíe siempre en las Autoridades de Gestión y en las Estructuras de Apoyo Nacional y establezca relaciones con ellas.*

Investigación y análisis del contexto

Las Agrupaciones de Desarrollo (AD) EQUAL se manifiestan en un contexto internacional en el cual existe un reconocimiento cada vez mayor de que las agrupaciones entre sectores y regiones diferentes ofrecen la posibilidad de responder satisfactoriamente a los desafíos sociales más acuciantes. Sin embargo, resulta vital reconocer que todas las agrupaciones están condicionadas por los entornos económicos, políticos, culturales y sociales específicos en los que operan. Da la impresión de que las agrupaciones son más fructíferas cuando existe un entorno local que les brinda apoyo y promueve su desarrollo. En ese sentido, podrían citarse las políticas públicas de apoyo, los marcos normativos y legales que les sirven de sostén y la existencia de organizaciones intermediarias y de personas físicas clave capaces de aglutinar a organizaciones de índole diversa. En los casos en que dichos factores contextuales tienen poco peso, o simplemente no existen, las agrupaciones tienen que enfrentarse a dificultades que condicionan su éxito a escala nacional y transnacional.

La preparación del terreno para la constitución de una agrupación exige investigar y analizar el contexto específico en el que pretende trabajar, así como identificar las cuestiones clave que podrían abordarse a través de EQUAL. Ello exige lo siguiente:

- Examen pormenorizado de las necesidades de las personas desfavorecidas en el mercado laboral y de las razones subsiguientes para el establecimiento de la agrupación, dando respuesta a las preguntas siguientes:
 - ¿Qué hechos indican que el trabajo propuesto debe emprenderse?

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

- ¿Qué se ha hecho hasta ahora y por quién?
 - ¿Qué impacto han tenido las actividades anteriores?
 - ¿Qué puede aprenderse de las experiencias anteriores?
 - ¿Cuáles son los objetivos que pretendemos alcanzar?
- Identificación de los recursos generales, tanto económicos como no económicos.
 - Evaluación de la experiencia anterior mediante el establecimiento de lazos con las organizaciones y redes apropiadas que tengan un largo historial de trabajo en un área específica y la identificación de agrupaciones ya existentes que se ocupen de áreas temáticas análogas; en muchos casos, las AD pueden adaptar el trabajo hecho por una agrupación, organización o iniciativa ya existente.

UN ENTORNO FAVORECEDOR PARA Agrupaciones de Desarrollo

El establecimiento y funcionamiento de Agrupaciones de Desarrollo EQUAL en Grecia: Ley 2956/2001 (artículo 42)

Con el fin de facilitar la puesta en práctica de EQUAL a través de agrupaciones “estratégicas”, “eficaces” y “duraderas” en las que participen todas las partes implicadas relevantes, se promulgó la Ley 2956/2001 (artículo 42). Dicha normativa regula y hace referencia a asuntos como los siguientes:

- El régimen legal de las AD (personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro).
- Procedimientos de toma de decisiones.
- Órganos administrativos de las AD, así como sus responsabilidades y mandato.
- Participación de organizaciones públicas y de agencias de la administración central y regional.
- La toma de decisiones conjuntas por parte de los ministros de Planificación Económica y de Trabajo y Asuntos Sociales que regulan todos los asuntos relacionados con la actuación, la aplicación, la gestión, la financiación, la evaluación y el control de las AD de EQUAL.

El establecimiento y funcionamiento de las AD de EQUAL derivados de la aplicación de las disposiciones de la ley ha dado hasta ahora como resultado lo siguiente:

- El carácter multisectorial de las AD griegas. Entre sus miembros se incluyen: centros de formación profesional, sindicatos, cámaras de comercio e industria, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones, empresas privadas, autoridades regionales y locales (por ejemplo, ayuntamientos, etc.), servicios y entidades del sector público y organizaciones no gubernamentales.
- Socios de regímenes legales y tamaños diferentes participan en las AD de manera bastante igualitaria.
- Todos los socios de las AD participan en los procedimientos administrativos y de toma de decisiones.
- A pesar de los problemas iniciales, las AD ofrecen una imagen de cohesión. Ha habido muy pocos casos de abandono por parte de socios y, cuando han ocurrido, se han sustituido por nuevos socios recomendados por el Consejo de Administración de la AD correspondiente.
- Los Estatutos de la AD hacen clara distinción de las funciones de los socios en la agrupación, así como del método para la toma de decisiones.
- El Consejo de Administración puede celebrar reuniones por decisión de mayoría simple y no a través de sesión plenaria, lo que da flexibilidad a las AD a la hora de tomar decisiones.
- La posibilidad de constituir comités y de participar en los mecanismos oficiales de certificación de los trabajos y de control contable de los pagos da a los socios de las AD la oportunidad de seguir la evolución de la puesta en práctica de la AD.
- El nombramiento del Administrador y del Socio Coordinador, en función de sus conocimientos y experiencia previa, para la puesta en práctica y administración correspondiente asegura la comunicación continua y el rápido flujo de información entre los socios y la Autoridad de Gestión. Asimismo, sirve de ayuda a los socios “más débiles” y con “menor experiencia” en la puesta en marcha y administración de la AD.

CONSEJO PRÁCTICO: No olvide analizar atentamente las oportunidades y los problemas derivados de la creación de agrupaciones en su contexto específico.

Problem definition / Assessing the forces for and against a partnership approach, de George, L. y Madden, K. (2000), *Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, Londres, <http://www.partnershipbrokers.net>

Aprovechar el trabajo anterior o los resultados de las agrupaciones ya existentes

APROVECHAR LOS CONOCIMIENTOS Y LA EXPERIENCIA PREVIOS DE TRABAJAR EN UNA AGRUPACIÓN

Austria: RepaNet

ARGE Muellvermeidung (“Asociación para la Prevención de Residuos”) es el socio coordinador de la Agrupación de Desarrollo denominada *RepaNet*. Se trata de una ONG y organización de trabajo en red muy conocida y constituida en 1982 para la creación de nuevas oportunidades de empleo en el sector de medio ambiente. Durante el período 1995-2000, *ARGE* fue coordinadora de dos proyectos de la Iniciativa ADAPT y de un proyecto de la Iniciativa EMPLEO (las precursoras de EQUAL). Esta última ofrecía la posibilidad de crear una red de gestión de residuos totalmente nueva y de abrir nuevas y mejores oportunidades de negocio a personas segregadas del mercado laboral austríaco. *ARGE* eligió la cuestión a tratar (servicios de reparación como nueva tendencia en el sector medioambiental austríaco) y seleccionó a todos los socios potenciales. Se eligieron muchas ONG a causa de sus buenas prácticas regionales. También se eligieron organizaciones nacionales por su potencial de transferencia a políticas generales, entre las que estaban el Ministerio Federal de Medio Ambiente, la Cámara de Comercio y el Sindicato de Empleados Asalariados del Sector Privado (los cuales contaban con departamentos dedicados a asuntos medioambientales y con directivos muy emprendedores), así como la Asociación Nacional de Gestión de Residuos (a la que pertenecen todos los ayuntamientos austríacos).

Bélgica: Décrire

DÉCRIRE se creó a partir de una agrupación ya existente constituida por tres organizaciones: el *FOREM* (la organización pública de empleo para la creación de puestos de trabajo y la formación en la región valona) que ha trabajado con desempleados en el marco de despidos colectivos en dicha región durante veinticinco años, siempre en colaboración con organizaciones sindicales y a veces con organizaciones comerciales e industriales; *CAREMPLROI*, una agrupación sindical que anteriormente había trabajado con el *FOREM* en programas de reinserción social y profesional de personas en paro tras producirse cierres industriales; y *CEFRET (Centre de Formation Textile)*, agrupación creada por un sindicato del sector textil y la organización de comercio e industria textil, cuyo objetivo es retener a antiguos trabajadores del sector textil ofreciéndoles la posibilidad de reconvertirse profesionalmente, adaptarse a las nuevas técnicas y ocupar un nuevo empleo. La *Université Libre de Bruxelles* se incorporó también como nuevo socio y se encarga de realizar estudios académicos sobre reorientación profesional.

Reino Unido: JIVE (Intervention) PARTNERS, RU

El impulso para la creación de esta AD surgió de una agrupación existente constituida por dos organizaciones (*Lets TWIST*) tras el éxito de un proyecto de la Iniciativa EMPLEO. Uno de esos socios se convirtió en el líder de *JIVE Partners*. La AD se desarrolló a partir del deseo básico de proseguir el trabajo acometido a escala regional por *Lets TWIST* en el ámbito nacional y de la necesidad de contar con organizaciones que sirvieran de “banco de prueba”. Ese amplio marco de acciones ya existía antes de la constitución de la agrupación, pero después se añadieron algunas modificaciones tras el análisis realizado con uno de los socios de una ONG con el que se compartía la misma ideología. Esas tres organizaciones formaron el grupo de Gestión Principal, y la ONG actuaba como apoyo de las demás ONG interesadas en participar en la agrupación. Asimismo, se elaboró conjuntamente todo el contenido de la licitación.

Muchas Agrupaciones EQUAL se adaptan a agrupaciones anteriores o se apoyan en relaciones y redes con organizaciones que conocen bien y con las que han trabajado previamente.

Ventajas:

- Existe un conocimiento común de muchas de las cuestiones planteadas.
- Los objetivos pueden alcanzarse más fácilmente ya que los socios se conocen entre sí, son conscientes de su manera de trabajar y de la fiabilidad de cada uno de ellos.
- Las buenas relaciones y prácticas locales pueden desarrollarse más fácilmente en el ámbito regional.
- Es más fácil infundir confianza cuando existen relaciones previas.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

Inconvenientes:

- No se aportan ideas novedosas, nuevos modos de organización ni metodologías nuevas de trabajo.
- El fomento de relaciones con aquellas personas que están acostumbradas a trabajar de una manera preestablecida puede exigir mucho tiempo.
- Puede ser costoso, ya que es posible que implique el empleo de recursos internos para el establecimiento de relaciones.
- Puede ser difícil lograr una iniciativa realmente común, ya que los socios que no eran miembros “originales” pueden sentirse marginados.

Inicio de una nueva agrupación

Ventajas:

- Enfoques novedosos y más innovadores respecto a las cuestiones a tratar, las iniciativas y las metodologías.
- Mayor variedad de ideas con la posibilidad de establecer muchas iniciativas distintas en las que participen grupos desfavorecidos.
- Se crean nuevos contactos y conocimientos.
- Las personas y los socios acaban conociéndose bien gracias a que todos han empezado de cero.

Inconvenientes:

- Es más difícil lograr un enfoque común.
- Hace falta más tiempo para infundir confianza.
- Es un proceso muy exigente en cuanto a trabajo y tiempo necesarios para hacer que las cosas empiecen a funcionar.

CONSEJO PRÁCTICO: Tómese el tiempo que haga falta para pensar de manera imaginativa en los asuntos a tratar a la hora de poner en marcha una agrupación.

4. TRABAJO PREPARATORIO: Búsqueda de socios

Identificación y selección de socios

Las Agrupaciones EQUAL no surgen de la nada. Normalmente, una primera organización toma la iniciativa de desarrollar la idea de una agrupación y da comienzo al proceso de buscar socios y recursos potenciales. La identificación y el acuerdo respecto a los socios “más adecuados” para la agrupación son factores clave en la fase de trabajo preparatorio. Es importante que todos los socios potenciales evalúen los riesgos y los beneficios de participar en una agrupación. Asimismo, ello implica estudiar los distintos puntos fuertes y débiles, lo cual es especialmente relevante en el caso de que la agrupación no se base en otra anterior o en contactos con organizaciones conocidas.

INICIO DE UNA AGRUPACIÓN

Suecia: *Diversity in Västernorrland*

En julio de 2000, se creó un grupo de trabajo informal compuesto por seis miembros durante la primera reunión de veinte organizaciones. Entre ellas estaban una Asociación de Autoridades Locales, dos Consejos Provinciales, dos ONG y una Oficina Regional de la Seguridad Social. Se contrató a un jefe de proyecto para establecer el proceso de agrupación mediante la preparación de un inventario de ideas procedentes de todos los ayuntamientos de la provincia en los que se conocía EQUAL. En el primero de dichos catálogos participaron unas doscientas personas. En mayo de 2001, se celebró una reunión de un día de duración en la que participaron cincuenta personas para proponer ideas acerca de EQUAL. Dicho inicio se basó en ideas y, durante esa fase, no hubo debate sobre una posible agrupación. Se explicaron detalladamente unas treinta ideas, de las cuales se seleccionaron doce para proyectos reales de EQUAL. Al final, siete de ellas consiguieron financiación y se llevaron a la práctica. Durante ese tiempo, los catorce socios de la AD fueron comprometiéndose poco a poco. Algunos de ellos lo hicieron de manera automática, ya que fueron nombrados responsables de los asuntos y los grupos objetivos relacionados con las ideas y los proyectos, mientras que otros se comprometieron como socios financieros sin participación directa en los proyectos. Al mismo tiempo, muchas autoridades locales y regionales, ayuntamientos y organizaciones empezaron a participar en el proceso de definir un objetivo común para toda la provincia, el cual se centraba en la diversidad y, así, servía de apoyo a nuestro proceso EQUAL.

Es importante realizar una cuidadosa selección de los socios:

- Para que el enfoque de la agrupación sea apropiado.
- Para facilitar unas relaciones de trabajo eficaces.
- Para minimizar los riesgos.
- Para asegurar que las actividades de la agrupación son sostenibles.
- Para sacar el máximo partido a las posibilidades futuras de transferencia a políticas generales (por ejemplo, personas responsables de las políticas en los gobiernos nacionales o regionales).

CONSEJO PRÁCTICO: Compruebe que los socios potenciales muestran interés y satisfacción con la idea de incorporarse a la agrupación, de manera que sea ese entusiasmo y compromiso la razón de su eficacia.

Comprobación de los recursos

Todos los socios contarán con diferentes recursos humanos y financieros que aportar a la agrupación, entre los que destacan: información, espacio físico, productos, experiencia, conocimientos, relaciones, personas y dinero. La agrupación necesita decidir cuáles de ellos se precisan para su trabajo y qué socio potencial posee los mejores medios para aportarlos al futuro trabajo. Es probable que lo anterior exija realizar una labor de planificación de los

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

recursos en la que los socios detallen aquéllos que pueden aportar a la agrupación y serles de mayor utilidad, así como una evaluación de los medios disponibles para su trabajo.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso compensar la primacía de las finanzas mediante la experiencia, las capacidades y el conocimiento.*

Guía de Planificación para facilitadores de AD orientada hacia las Agrupaciones EQUAL de la Comisión Europea:

http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Assessing whether organisations are ready to partner y *Stakeholder Analysis* de George, L. y Madden, K. (2000) *Partnership Brokers Handbook*, UNSC & IBLF, Londres <http://www.partnershipbrokers.net>

Análisis de las partes interesadas en las Directrices PCM de la Comisión Europea

http://www.europa.eu.int/comm/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf

Evaluación del desarrollo socioeconómico: consulta a las partes interesadas

http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_2.asp

Acuerdo en cuanto al número

ACUERDO EN CUANTO AL NÚMERO

Bélgica: *Décrire* (4 socios)

Acordamos establecer un límite en cuanto al número de miembros en nuestra AD en esta fase, debido a que los objetivos y las acciones estaban claramente fijados y a que cada socio aceptó hacerse responsable de las actuaciones en el área de sus competencias.

Irlanda: *Equal at Work -The Dublin Employment Pact* (48 socios)

No se establecieron límites previos en cuanto al número. Por el contrario, desde el principio se intentó implicar a los tres sectores del mercado laboral de Dublín (efecto inherente a la transferencia a políticas generales), de manera que los socios de distintos sectores y diferentes áreas geográficas de la región participasen activamente desde el inicio. El núcleo de la agrupación estaba formado por los socios ya existentes. Después, los talleres que analizaron las áreas temáticas para la solicitud ante EQUAL identificaron nuevos socios a los que invitar. Se contactó entonces con ellos y se les pidió su incorporación a la iniciativa en función del esbozo de propuesta en el que se basaba la solicitud. De los cuarenta y ocho socios participantes en la AD, sólo diez formaban parte del núcleo inicial. Alrededor de treinta y cuatro socios participaron en la preparación de la solicitud y la incorporación de los detalles de cada plan de trabajo de los centros. Después, los socios finales participaron “localmente” en la dirección a través de los centros establecidos.

PREGUNTAS CLAVE A LA HORA DE IDENTIFICAR SOCIOS POTENCIALES

Reputación: ¿Pueden realizar aportaciones reales e importantes? ¿Cuentan con experiencia previa en trabajos de programas de la CE?

Legitimidad: ¿Han recibido las organizaciones autorización por parte de sus miembros/ partes implicadas/ comités de dirección para tomar decisiones en asuntos relacionados con el trabajo de la agrupación? ¿Las personas que las representan tienen autoridad para actuar en su nombre?

Capacidades y recursos: ¿Qué pueden ofrecer? ¿Poseen capacidades y recursos de peso (económicos/ no económicos)?

Complementariedad: ¿Sus capacidades y recursos ofrecen a la agrupación algo con lo que llenar un vacío y apoyar su trabajo, algo que los demás no pueden aportar?

Transferencia a políticas generales: ¿Están bien representados en la agrupación (o bien relacionados con ella) responsables políticos y personas desfavorecidas en el mercado laboral, de manera que su efecto sea de larga duración? ¿Se han identificado personas que sean promotoras del cambio o que puedan llevar iniciativas a la práctica?

Motivación: ¿Consideran la agrupación como una vía de progreso? ¿Se sienten motivados para trabajar en la agrupación?

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

Las AD de EQUAL difieren enormemente en tamaño; desde contar sólo con tres o cuatro socios hasta tener más de cincuenta. Muchas AD prefieren limitar el número de socios participantes en el trabajo con el fin de asegurar una gestión fácil y unas relaciones más fluidas. Asimismo, piensan que así es más sencillo conocerse y trabajar en equipo y que la confianza se genera con mayor facilidad. Sin embargo, las grandes agrupaciones creen firmemente que al hacer participar a muchas organizaciones que no suelen trabajar juntas logran garantizar una variedad más amplia de recursos distintos y complementarios, ser más innovadoras al apoyarse en mayor número de ideas y generar un gran potencial de transferencia a políticas generales a medida que su trabajo avanza.

Conocimiento de los incentivos

Uno de los factores clave del éxito de las Agrupaciones EQUAL es el conocimiento de la motivación y las expectativas organizativas de los distintos socios respecto a la agrupación y a su trabajo. Ello exige hacer todo lo posible para asegurar que los incentivos de participación en la agrupación de los socios principales sean transparentes y claros. Para ello, es fundamental que todos los socios sean conscientes de que se pueden alcanzar objetivos complementarios gracias al trabajo conjunto, a pesar de que los objetivos y los enfoques de las distintas organizaciones puedan ser diferentes. A la larga, todos los socios deben reconocer la necesidad de la agrupación y el hecho de que ésta les ofrecerá resultados prácticos que no hubieran podido lograrse por una sola organización.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso definir claramente lo que cada uno aporta a la agrupación y las razones por las que se desea trabajar conjuntamente.*

Compromiso de los socios

A la hora de comprometer a los socios es importante conocer bien las diversas capacidades, competencias y recursos que cada uno de ellos aporta a la agrupación. Es fundamental lograr un conjunto equilibrado de aportaciones por parte de los distintos socios, de manera que cada recurso sea valorado en función de su complementariedad y que los socios potenciales se sientan aceptados de manera equitativa. Ello exige lograr lo que la AD denominada *Equal at Work - Dublin Employment Pact* describe como una “fórmula beneficiosa para todos” en la que “el beneficio común sea superior a la suma de los beneficios individuales inmediatos”. Lo anterior es especialmente relevante para que las ONG y las pequeñas organizaciones piensen que se las acepta de manera equitativa, ya que pueden sentirse condicionadas respecto a su capacidad para convertirse en socios con credibilidad debido a sus limitaciones financieras y de conocimientos. Es posible que a veces sea necesario potenciar la capacidad de dichas organizaciones para que obtengan y desarrollen recursos, con objeto de apoyar su integración en la agrupación, lo cual debe abordarse con cuidado ya que no se trata de una tarea fácil y puede causar un desvío del programa principal de la agrupación.

Normalmente, los socios que resultan más fáciles de comprometer son los que:

- Se encuentran más próximos a los problemas tratados por EQUAL.
- Carecen de los recursos para emprender iniciativas que son conscientes que necesitan.
- Comparten motivos comunes con la organización promotora.
- Funcionan bien internamente.
- Tienen medios financieros suficientes.

MÉTODOS PARA FOMENTAR EL COMPROMISO

Lograr el compromiso de los socios, especialmente de los que se muestran reticentes, exige un trabajo cuidadoso. Entre los métodos posibles, cabría destacar los siguientes:

- Fomentar el debate y el diálogo abierto acerca de la agrupación y sus objetivos, siempre que sea posible.
- Reforzar los contactos e identificar a las personas clave en las organizaciones socias que puedan animar a la participación.
- Organizar talleres preliminares sobre el ámbito y el área temática de lo que se propone.
- Celebrar reuniones periódicas para explicar los objetivos de la agrupación.
- Realizar visitas a organizaciones socias para presentar el proyecto.
- Emplear a una persona que facilite y modere el proceso de debate y agrupe a los demás en torno a una motivación común.
- Destinar a un miembro del personal de la organización promotora a trabajar con un socio en particular.
- Obtener información de organizaciones socias potenciales y llegar a conocerlas bien.
- Establecer buenas relaciones informales con representantes de los socios.
- Comprometer desde el principio a socios implicados en políticas generales (por ejemplo, organismos gubernamentales y nacionales).
- Concentrarse en un único asunto claro con el que los socios puedan identificarse fácilmente.

Los socios cuya participación resulta más difícil de conseguir:

- Necesitan convencerse del valor de la agrupación.
- Poseen culturas políticas o burocráticas muy arraigadas (por ejemplo, agencias estatales).
- Se sienten amenazados por los objetivos de la agrupación.
- Tienen falta de confianza o de experiencia en agrupaciones.
- Tienen problemas financieros.
- Tienen dificultades relacionadas con su pequeño tamaño (falta de personal especializado que trabaje exclusivamente para la agrupación).
- Tienen dificultades relacionadas con su gran tamaño (falta de integración en la organización matriz de la que proceden).
- Carecen de flexibilidad y tienen objetivos fijados de antemano.
- Piensan que las normas sobre financiación y las reglas generales son difíciles de aceptar por ellos.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es necesario explicar sin cesar la iniciativa y sus objetivos con el fin de que se comprendan y acepten bien; “se trata de una labor interminable”.*

Conseguir que el sector privado se convierta en socio de EQUAL

El sector que parece participar menos en las Agrupaciones EQUAL es el privado. Sin embargo, es importante lograr el compromiso del sector privado en las Agrupaciones EQUAL debido al papel que desempeña en la creación de puestos de trabajo locales y a su potencial para desarrollar las capacidades de la mano de obra que los empresarios necesitan en la comunidad de que se trate. A través de su participación en agrupaciones, el sector privado puede también maximizar su impacto positivo en los ámbitos económico, social y medioambiental.

CONSEJO PRÁCTICO: *Debe demostrar que las agrupaciones intersectoriales tienen sentido económico al beneficiar a todas las partes interesadas, tanto internas (accionistas) como externas.*

Capacitación

MÉTODOS PARA PROMOVER EL COMPROMISO DEL SECTOR PRIVADO

- Hacer hincapié en las obligaciones legales (p. ej., respecto a la igualdad de oportunidades).
- Utilizar ejemplos de empresas que se hayan beneficiado de su participación en agrupaciones.
- Buscar el apoyo a la agrupación por parte de la alta dirección.
- Demostrar cómo la empresa puede conseguir una buena publicidad y conexiones con las políticas generales de la sociedad.
- Apoyarse en argumentos procedentes de actuaciones internacionales de buen comportamiento de las empresas que muestren los beneficios del compromiso empresarial en cuestiones sociales.

Uno de los objetivos básicos de las Agrupaciones EQUAL es luchar contra la discriminación y la desigualdad en el mercado laboral y conseguir que las personas desfavorecidas en ese mercado trabajen con otras partes interesadas en igualdad de condiciones. Por lo tanto, es fundamental que las personas desfavorecidas en el mercado laboral, o las organizaciones que las representan, participen como socios o como partes interesadas en el desarrollo de su trabajo. La capacitación también puede aplicarse a los propios socios, ya sean organizaciones que representen a personas desfavorecidas en el mercado laboral u otro tipo de organizaciones de partes interesadas. Las agrupaciones que establecen relaciones creativas con grupos de partes interesadas a través del diálogo y de la consulta tienen posibilidad de lograr más éxito en el apoyo al proceso de capacitación. Al mismo tiempo, es importante contar con una estructura y un estilo de comunicación abiertos y transparentes que animen a que las personas desfavorecidas del mercado laboral se impliquen en la agrupación. Una manera muy útil de asegurar la capacitación es mediante el seguimiento continuo.

El papel de la mediación en las agrupaciones

A menudo, las agrupaciones dependen de alguien que actúa de intermediario o de facilitador durante la realización de sus actividades, especialmente en las fases iniciales. Este “agente de agrupación” establece las relaciones entre las partes y realiza el trabajo “entre bastidores” para crear y desarrollar la agrupación. Dichas personas pueden formar parte del personal de la organización inicial o bien ser consultores o facilitadores externos. Un buen agente de agrupación precisa contar con la confianza de todos los socios y debe poseer diversas cualidades y capacidades, entre las que se encuentran: un claro conocimiento de la AD y del contexto en el que trabaja, un compromiso con la AD, experiencia de trabajo con sectores diferentes, buena capacidad lingüística y de comunicación (en especial saber escuchar a los demás), compromiso personal, imaginación, honradez y sinceridad.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso elegir un agente de agrupación con integridad personal y voluntad de escuchar a los demás.*

Página web de Agentes de Agrupación: <http://www.partnershipbrokers.net>

Guía de Planificación para facilitadores de AD orientada hacia las Agrupaciones EQUAL de la Comisión Europea http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Cómo abordar las dificultades iniciales

SUPERACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS INICIALES

Irlanda: *Sonas DP Ireland Ltd.*

Nuestras primeras dificultades surgieron cuando se aplicó el modelo de agrupación, esto es, que todo el mundo era igual y que su opinión tenía el mismo valor. Eso lo hizo difícil, ya que sin un liderazgo claro había un trasfondo de “posicionamiento” y de tratar de asegurar las propuestas individuales en las fases preparatoria y de planificación. Ello se solucionó gracias al empleo de un facilitador externo para que nos ayudara a encontrar un conjunto común y aceptable de objetivos y procedimientos. También se produjeron cambios debido a la participación de tres representantes en una primera reunión transnacional que parecía mucho más avanzada que nuestra AD. Asimismo, dedicamos mucho tiempo a trabajar juntos, lo cual nos dio una visión del compromiso y de la dedicación de cada uno y fue útil para generar respeto y hacer que las cosas avanzasen cuando estuviésemos de vuelta en nuestras organizaciones. Fue el catalizador para convertir a toda la AD en un grupo más resuelto y volcado en la acción. Al tomar las riendas de la iniciativa, este grupo dirigió a los demás dando ejemplo y apremiándolos para cumplir juntos los objetivos y calendarios marcados. Después de eso, las reuniones de la AD se hicieron más centradas, buscaron la cohesión y se asumieron mucho mejor las funciones de todos los miembros.

Reino Unido: *JIVE (Intervention) PARTNERS*

Las ONG que elegimos para trabajar eran todas organizaciones con muy escasos recursos, y el desarrollo de la AD se vio ensombrecido por el temor a que no pudieran encontrar la financiación que necesitaban. Se dedicó mucho tiempo sin éxito a tratar de ayudarlas en esa labor. Con el fin de apoyar a las ONG, el socio principal brindó todo el apoyo posible para solucionar los problemas financieros que surgieron. Un cambio en el ritmo de intervención les dio tiempo a crear una imagen diferente en su región y atraer financiación. Como consecuencia, dos de las organizaciones consiguieron salir adelante, pero la tercera sigue teniendo problemas. La inseguridad financiera de todas las ONG ha sido constante durante todo el proyecto y ha dificultado parte de su potencial y actividades.

Durante el proceso preparatorio son muchos los obstáculos que pueden surgir. Algunos pueden estar relacionados con las limitaciones externas del entorno en que la agrupación pretende trabajar; también puede haber prejuicios frente a ciertos socios potenciales, falta de capacidades para hacer que funcione la agrupación y diferentes prioridades organizativas que obstaculicen el apoyo adecuado a la agrupación propuesta. La mayor parte de esos problemas pueden superarse a través del trabajo y del compromiso constantes y tratar de solucionarlos directamente puede servir de catalizador para desarrollar formas nuevas y dinámicas de trabajar conjuntamente.

Agrupaciones transnacionales

Como la cooperación transnacional es parte esencial del programa de trabajo futuro de cualquier AD, se recomienda empezar identificando a los socios transnacionales lo antes posible, para pasar después a elaborar propuestas detalladas conjuntamente. Para más información sobre este asunto puede consultarse la “Guía sobre Transnacionalidad”.

6. INICIO: Formalización y creación de auténticas agrupaciones

Forma de la agrupación

Las AD pueden elegir entre tener una estructura formal (entidad legalmente inscrita en el registro correspondiente) u otra más informal (red flexible). Contar con personalidad jurídica ofrece un enfoque preciso a sus actividades y una buena posición desde la que movilizar y gestionar los recursos. Sin embargo, puede también generar costes administrativos y ser considerada como una forma demasiado burocrática para algunas AD. Una forma más flexible ofrece más posibilidades de integrar ideas y, lógicamente, es menos rígida, pero puede ser tomada menos en serio por terceros. Asimismo, los socios pueden descuidarla cuando las prioridades de trabajo de sus propias organizaciones sean más importantes.

ESTABLECIMIENTO DE UNA PERSONALIDAD LEGAL

Irlanda: Sonas DP Ireland Ltd.

Nuestra AD se enfrentó a ese problema de estructura e intentó resolverlo durante bastante tiempo. Había tres opciones posibles para nosotros: (1) un acuerdo informal “flexible”; (2) un acuerdo formal de sociedad legal; y (3) un acuerdo de sociedad limitada por garantía. Estudiamos las opciones y tras mucho debatir llegamos a la conclusión de que necesitábamos crear una “entidad” que: fuera independiente de las organizaciones socias; tuviera una personalidad formal para realizar transacciones financieras y asumir responsabilidades; y que fuera capaz de compartir la responsabilidad legal equitativamente entre las organizaciones socias, pero que sólo incluyera a los miembros de la AD; y que exonerase a los miembros de la AD respecto a acciones emprendidas en nombre de su organización matriz. Todos esos requisitos indicaban que debíamos constituir una **sociedad limitada por garantía** (organización sin ánimo de lucro con régimen mercantil). Tras acordar lo anterior, tuvimos que “vender” la idea a las organizaciones de la AD. Algunas de ellas tenían problemas, ya que las normas internas exigían que el director fuera la única persona facultada para actuar como consejero de otra sociedad y nombrar a una persona de menos rango para dicho puesto iba en contra a su funcionamiento normal. No obstante, fuimos inflexibles al no admitir que incluso los poderes teóricos fueran conferidos a una persona que no fuera el miembro regular de la AD en nuestras reuniones. Imaginábamos problemas como, por ejemplo, tener que conseguir firmas de personas que no estuvieran íntimamente vinculadas al funcionamiento de la AD. Al final, todas las organizaciones aprobaron la estructura propuesta, que ha demostrado ser muy eficaz.

Estructuras de gestión de las agrupaciones

Se emplean grupos de dirección, comités de gestión, órganos asesores, grupos de trabajo, comités de seguimiento, etc., para hacer que los miembros de las agrupaciones participen en las distintas operaciones y con grados diversos de autoridad.

Las agrupaciones también deben elegir entre un sistema de gestión centralizado, normalmente a cargo de una de las organizaciones socias en nombre de la agrupación, y un sistema más flexible y descentralizado en el que los diferentes socios asumen distintas labores de gestión. La gestión centralizada proporciona una manera eficaz de trabajar, pero puede considerarse demasiado convencional para las agrupaciones, ya que no refleja su naturaleza colectiva e intersectorial. La elección del tipo de gestión de una AD depende básicamente del contexto en el que ésta trabaje y de la naturaleza de los diferentes socios participantes.

CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA

Irlanda: *Equal at Work – The Dublin Employment Pact*

El reto planteado a una gran agrupación de 48 socios era crear estructuras que asegurasen, por un lado, la máxima implicación práctica de los socios y, por otro, un funcionamiento sin problemas del sistema de gestión de proyectos. Se creó un Comité de Gestión formado por doce miembros representantes de todos los sectores participantes en la Agrupación de Desarrollo (autoridades locales, interlocutores sociales, ONGs, etc.). El Comité de Gestión de la Agrupación de Desarrollo dirige al gestor de proyectos y a toda la iniciativa. Además, cada uno de los cuatro “centros” de la iniciativa estableció un comité de gestión en el que participaban todos los actores que operaban en ese centro en concreto. De esa manera, se creó un sistema de gestión de varios niveles relativamente flexible, en el que todos los socios trabajaban activamente en el área que más les interesaba. El proceso fue necesariamente lento, pero la participación de una variedad tan grande de socios en la planificación y el diseño de la iniciativa aseguró la aceptación y el compromiso.

Austria: *RepaNet*

RepaNet decidió no crear una organización jurídica formal para dirigir la agrupación EQUAL. En su lugar, prefirió establecer una estructura adecuada para la cooperación que incluía lo siguiente:

- Un Grupo de Dirección: un miembro de cada una de las organizaciones de interlocutores sociales, el Ministerio de Medio Ambiente, un miembro de las cinco iniciativas de empleo participantes (responsables de la mayor parte del trabajo operativo), un representante de la integración de la perspectiva de género, la organización responsable de las finanzas y la organización coordinadora.
- Un grupo de “transferencia a políticas generales”: grupo de trabajo formado por el grupo de dirección y la Asociación Austríaca de Gestión de los Residuos (de la que son miembros todos los ayuntamientos austríacos).
- Un grupo de trabajo de “Reparaciones” que fijaba las normas.
- Una red de “Empleo y medio ambiente” formada por cinco iniciativas de empleo y abierta a representantes de otras iniciativas de empleo que quisieran compartir experiencias en el grupo.

Suecia: *Diversity in Västernorrland*

Conseguimos lo que buscábamos a través de sistemas formales (sobre los que basar el trabajo) e informales (para la cooperación en el grupo). La AD está formada por 14 organizaciones que poseen tres funciones o razones diferentes de participación.

El primer grupo propone medidas y participa en muchas cuestiones. El segundo grupo es responsable de medidas que afectan a los grupos objetivo. El tercer grupo está formado por patrocinadores financieros.

CONSEJO PRÁCTICO: Establezca estructuras claras desde el principio.

Establecimiento de procedimientos para la toma de decisiones

El establecimiento de procedimientos de toma de decisiones que sean equitativos y abiertos a la participación es un aspecto fundamental del proceso de inicio de una agrupación. Normalmente, se acuerdan por todos los socios conforme a una responsabilidad de tipo colectivo. Es preciso que sean transparentes y que se comprendan claramente por toda la agrupación, que cuenten con métodos para asegurar que las decisiones tomadas son reales, de forma que se evite un falso consenso que podría impedir el análisis adecuado de los retos a los que se enfrenta la agrupación. A pesar de que sólo las decisiones importantes requieren la participación de todos los socios, las decisiones cotidianas que se toman por personas delegadas deben ser fácilmente accesibles a todos los miembros de la agrupación. Asimismo, las agrupaciones deben pensar detenidamente en cómo las personas desfavorecidas en el

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

mercado laboral participarán en la toma de decisiones, si a través de órganos representativos o de otras vías.

CONSEJO PRÁCTICO: *No olvide asegurarse de que existen protocolos y procedimientos claros para la toma de decisiones.*

GARANTIZAR UNA TOMA DE DECISIONES DEMOCRÁTICA

Austria: RepaNet

Las decisiones importantes de la agrupación se toman por todos los socios. La definición de lo que es una decisión importante se realizó durante la primera reunión del grupo general. Se acordó que todas las decisiones se tomaran por consenso como principio de la red. Si esto no pudiera conseguirse, se aplicarían las normas siguientes:

- Debe estar de acuerdo una mayoría cualificada de dos tercios (10 de 14 socios.)
- La organización responsable de las finanzas, el representante de la integración de las perspectivas de género, el Grupo de dirección y la mayoría simple de las cinco iniciativas de empleo participantes tienen poder de veto contra las decisiones tomadas por la mayoría.
- Para simplificar la toma de decisiones y reducir el número de reuniones, los socios pueden votar a través de la plataforma de internet de *RepaNet*.
- No existen normas para excluir a un socio, pero sí hay reglas sobre cómo tratar los conflictos (estrategias de mediación).
- La decisión sobre los cambios en los términos y las condiciones debe ser tomada por unanimidad.

Finanzas

Existen diversas opciones para las cuestiones relativas a la financiación y los procedimientos contables. Entre ellas destacan las siguientes:

- Justificación trimestral de gastos a entregar a las Autoridades de Gestión de EQUAL.
- El coordinador de la AD es responsable de recopilar la recomendación presupuestaria final y hacer ajustes si fuera necesario.
- Implicar a una Autoridad de Gestión o a una persona de contacto de la Estructura de Apoyo Nacional en asuntos relacionados con el presupuesto y la cofinanciación.
- Solicitar información verbal y escrita sobre la situación presupuestaria de manera regular.
- Formación en contabilidad.
- Solicitudes trimestrales con revisión de sus justificaciones por un asistente contable antes de los pagos.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es necesario contar con sistemas claros y responsables para la gestión de las finanzas.*

Establecimiento de una sólida red interna de comunicación e información

Claridad y comunicación transparente en la agrupación son factores de vital relevancia durante el proceso de inicio, de forma que todos los socios puedan estar informados de los asuntos clave. Ello exige un intercambio de información regular, accesible y resumido entre los socios. Véanse también en el punto 7 vías detalladas de comunicación e información utilizadas durante la fase de desarrollo y pruebas, la mayor parte de las cuales tiene que prepararse durante la fase de inicio.

Acuerdos de Agrupación

Garantizar el compromiso de los socios es parte fundamental del proceso de inicio. A menudo, un acuerdo es el punto de partida de todo el futuro trabajo conjunto. El Acuerdo de Agrupación de Desarrollo da fe del consenso entre los socios y presenta su estrategia común de manera estructurada, resumida y coherente. Dicho acuerdo puede manifestarse a través de un contrato formal, de un protocolo de intenciones menos formal o de un acuerdo de cooperación (dependiendo también de la normativa del Estado miembro; sin embargo, todas las AD deberían poseer elementos comunes, tal como se describe en el Anexo a la presente guía). Si no se firma un contrato formal al comienzo, puede hacerse a medida que se desarrolla la agrupación y las iniciativas que promueve exigen contratos legales para la provisión de servicios.

CONSEJO PRÁCTICO: *Utilice su Acuerdo de Agrupación como referencia para la evaluación del progreso y de las aportaciones de los socios.*

Acuerdos de Cooperación Transnacional (ACT)

El ACT es una parte fundamental del Acuerdo de Agrupación de Desarrollo (AAD). La “Guía sobre Transnacionalidad” contiene más información sobre este aspecto crucial.

CONSEJO PRÁCTICO: *Consulte la “Guía sobre Transnacionalidad” para obtener más detalles sobre cómo integrar el ACT en el AAD.*

Guía sobre Transnacionalidad EQUAL: http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal

Confianza

La confianza se basa en el respeto mutuo. Para muchas agrupaciones, se trata del aspecto más relevante de su proceso de creación y es de vital importancia para fomentar actividades que ayuden a promover el respeto entre los socios a través del trabajo conjunto. Como la confianza es algo que crece con el paso del tiempo y es imposible de lograr desde el inicio de una agrupación, es primordial que haya un claro conocimiento de cada socio y de sus razones para participar en la agrupación, así como transparencia por parte de los socios respecto a todas las actividades relacionadas con la asociación y una demostración de auténtico compromiso con ella. Además, es importante tener presente que, aunque puede ser posible establecer relaciones de confianza entre personas en una agrupación, puede ser muchísimo más difícil lograrlo con las organizaciones a las que representan.

CONSEJO PRÁCTICO: *Asegúrese de que los socios colaboran entre sí de la forma más abierta y transparente posible a fin de generar respeto mutuo, una condición indispensable para que surja la confianza.*

Búsqueda de un lenguaje común

Las Agrupaciones EQUAL poseen diversos niveles de lenguaje, entre los que destacan:

- El idioma nacional del país o de la región en la que se encuentra la AD.
- Diferentes lenguajes de sectores u organizaciones; esto es, la jerga utilizada por instituciones y sectores específicos.
- La terminología EQUAL; esto es, significados distintos de términos y expresiones como “capacitación”, “igualdad de oportunidades” e “innovación”.
- Lenguaje que tiene en cuenta los aspectos culturales.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

- El lenguaje de la agrupación y el uso de términos cargados de valor que cada representante individual o de los socios interpreta de manera diferente; por ejemplo, confianza, igualdad.

Aquéllos que trabajan en una agrupación deben ser fieles a esas pautas y buscar la claridad en su uso del lenguaje, de manera que todos los socios puedan comprender lo que se quiere decir con un término específico y no existan significados ocultos que puedan malinterpretarse.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es necesario crear un lenguaje común entre todos a través de un glosario específico de la agrupación.*

Liderazgo

Contar con un liderazgo claro es algo básico para las agrupaciones EQUAL, pero plantea muchas cuestiones en cuanto a su estilo y puesta en práctica, debido al carácter equitativo de la colaboración en la que se sustentan las agrupaciones. El liderazgo de una AD depende de diversos factores, entre los que se incluyen: el contexto, el tipo y el tamaño de la agrupación, el área temática de EQUAL de que se trate, la urgencia de la acción requerida y las personalidades de los individuos que participan en su desarrollo. En algunos casos, los requisitos nacionales de EQUAL influyen en la dinámica de liderazgo de la agrupación; por ejemplo, en algunos Estados miembros se exige a las AD que nombren a un “socio principal” para que actúe como órgano responsable de la agrupación, mientras que en otros se promueven modalidades más descentralizadas y flexibles. En teoría, las agrupaciones deberían incluir a personas con capacidades distintas de liderazgo, de manera que los socios puedan hacer frente a los retos de manera conjunta. También es primordial que las funciones de liderazgo sean transparentes y estén claramente definidas, para que lo que se espera de ellas sea compartido y comprendido por todos los socios aceptando que puedan ir cambiando con el transcurso del tiempo.

CONSEJO PRÁCTICO: *No tema al liderazgo. Acepte que debe ir cambiando con el paso del tiempo y cree procesos para que todos los socios puedan contribuir a ello.*

7. DESARROLLO Y PRUEBAS: Utilización de sistemas de comunicación, de información y de evaluación

Comunicación

Es preciso establecer estrategias para el intercambio de información, tanto en el ámbito interno entre los socios como dentro de las propias organizaciones socias, de manera que los representantes individuales de los socios aseguren la aceptación de la agrupación por parte de sus organizaciones, lo cual es clave para el fomento de la transparencia y el aumento de la confianza entre los socios. La comunicación externa con las partes interesadas y con el público en general también es necesaria para promover y transferir a políticas generales el trabajo de la agrupación, lo cual es importante para mantener el compromiso del mayor número de partes interesadas y de personas que se encuentran en una situación desfavorecida en el mercado laboral, así como para garantizar que participen y que son consultados.

ESTABLECIMIENTO DE UNA BUENA COMUNICACIÓN ENTRE LOS SOCIOS

Portugal: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Nuestro sistema de comunicaciones se creó:

- con un miembro especializado del personal del proyecto responsable de la circulación de toda la información sobre el proyecto entre los socios,
- con reuniones regulares entre los socios (mensuales con todos los socios y dos veces al mes con el socio del grupo temático),
- con la elaboración de documentos resumidos sobre las reuniones de la AD que se distribuyen entre los socios,
- con mapas de actividades mensuales en los que se establecen las funciones y responsabilidades de los diferentes socios,
- con intercambios de información sobre cada socio y sus objetivos fuera del proyecto EQUAL,
- con una hoja informativa periódica sobre el proyecto en la que participan todos los socios, informando no sólo acerca del proyecto y de sus responsabilidades en él, sino también de ellos mismos,
- con reuniones internas de evaluación de carácter periódico,
- con sesiones de debate acerca de la comunicación,
- con el objetivo de crear un entorno caracterizado por la confianza y la amistad.

Entre las propuestas para establecer estrategias sólidas de comunicación cabe señalar las siguientes:

- Los “medios” de comunicación (correo electrónico, hojas informativas, etc.) deben dirigirse a públicos específicos (por ejemplo, internos o externos) y estar pensados para alcanzar objetivos de comunicación específicos (información, motivación, inicio de una consulta, consecución de acuerdos, dirección).
- Los mensajes pueden redactarse en estilos diferentes (objetivo, subjetivo, lenguaje comercial, lenguaje informal, etc.).
- Lo mejor es elaborar un plan de comunicación que especifique quién deberá comunicar y a quién, con qué medios, en qué estilo, con qué frecuencia y por qué.

A continuación, se presentan algunas propuestas específicas respecto a:

La comunicación interna:

- Se proponen múltiples medios para transmitir la información dentro de la agrupación: reuniones regulares, videoconferencias, correo electrónico, una plataforma en internet, talleres, hojas informativas.
- El soporte a dichas iniciativas puede provenir de una unidad de comunicación de la propia agrupación o de un miembro del personal responsable de la información.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

- Utilización de capacidades y recursos complementarios de comunicación de distintos socios.
- Fomento del desarrollo de las capacidades de comunicación personal.
- Apertura y transparencia: facultando a los socios para que expresen su opinión y debatan los problemas.

La comunicación externa:

UTILIZACIÓN DE UNA PLATAFORMA EN INTERNET

Austria: RepaNet

RepaNet utiliza un método estructurado de comunicación a través de una plataforma en internet para la contabilidad, el seguimiento, las contribuciones, las votaciones y la información. Trabajar así se considera más sencillo y rápido que celebrar reuniones, a pesar de que obviamente esto no puede hacerse en todos los casos. Se forma a los usuarios a través de talleres sobre cómo trabajar con la plataforma y existen muchos tipos de acceso dependiendo de las funciones y las responsabilidades de los socios. Se considera una herramienta de validación que fomenta la transparencia y faculta a los miembros para que se involucren y comprueben la participación.

Portugal: Mudança de Maré

Esta AD ha creado un Sistema de Administración de Documentos (SAD) eficaz a través de la Red con el fin de gestionar la información de la agrupación, elaborar informes y establecer centros de documentación especializados en las diferentes áreas en las que trabajan los socios. Se puede acceder al sistema a través de la dirección web www.ajism.org/mm

- Elaboración de hojas informativas, comunicados de prensa, empleo de plataformas de internet y páginas web, celebración y participación en seminarios y conferencias.
- Establecimiento de relaciones con los medios de comunicación, mediante la asociación con un periódico local o la contratación de un periodista para el seguimiento del trabajo.
- Nombramiento de una persona especializada que pueda comunicar el trabajo de la agrupación en el exterior a publicaciones o periódicos pertinentes, etc.
- Establecimiento de enlaces y comunicaciones con organismos oficiales.
- Formación sobre asuntos relacionados con la información.
- Creación de redes de mayor alcance.

CONSEJO PRÁCTICO: *Intercambie y difunda información sobre el progreso de todas las actividades clave.*

CREACIÓN DE REDES DE MAYOR ALCANCE

Portugal: *ConVidas* (Plataforma permanente para la conciliación)

Con objeto de fomentar la cooperación *online* entre las instituciones, se invitó a varias entidades locales a participar en una plataforma permanente de conciliación de la vida laboral y familiar, con el propósito de convertirse en una red amplia que fuese representativa de intereses y enfoques diferentes. Los objetivos de la plataforma, que se reúne trimestralmente, son: analizar, debatir y evaluar la situación en la zona de Covilhã respecto a la cuestión de la conciliación, intervenir para resolver los problemas encontrados y seguir regularmente las intervenciones de *ConVidas*. En la plataforma participan treinta y dos organizaciones, entre las que se encuentran representantes de: cinco socios formales (*Beira Serra*, una asociación de desarrollo local, el Consejo Municipal de Covilhã, *Business Nucleus*, los sindicatos conjuntos de Castelo Branco y la Universidad de *Beira Interior*), así como de autoridades regionales de la seguridad social; centro de empleo y centro de salud; coordinación educativa; asociación de padres de alumnos de enseñanza primaria y secundaria; diez consejos de distrito de la zona; dos empresarios; dos delegados sindicales; tres representantes de servicios de ayuda familiar (infancia, personas mayores, personas con discapacidad) y una compañía de transporte público.

Irlanda: *Equal at Work, The Dublin Employment Pact*

La agrupación *Equal at Work* es miembro del grupo temático nacional sobre adaptabilidad y ha presentado propuestas conjuntas con la Estructura de Apoyo Nacional al Centro Nacional de Agrupaciones (proceso consultivo "Lugar de trabajo del futuro"). También participa en el grupo nacional de transferencia a políticas generales de EQUAL y en el grupo de trabajo de áreas temáticas de la UE.

Información formal

La comunicación también implica la información formal interna a los socios y la externa a las Autoridades de Gestión y a las Estructuras de Apoyo Nacional (EAN) de EQUAL. La mayoría de las AD cuenta con mecanismos de información de gran alcance. Entre ellos, cabe destacar los siguientes:

Informes internos:

- Todos los socios informan regularmente acerca de su participación en reuniones (cada mes, cada dos o cada tres meses), pero también deben prepararse informes sobre el funcionamiento de la propia agrupación (véase también el apartado 8 sobre mantenimiento de la participación).
- Informes escritos que se recopilan y se distribuyen en reuniones (por ejemplo, los realizados por el coordinador).
- Informes elaborados a través del acceso a plataformas de internet.

Informes a las Autoridades de Gestión y a las EAN de EQUAL:

- Como es evidente, los informes externos dependen de las obligaciones nacionales respectivas.
- Como mínimo, se elaboran informes anuales sobre las actividades de la AD respecto a su plan de trabajo y a los hitos previstos en el Acuerdo de Agrupación de Desarrollo (incluyendo su componente transnacional).

CONSEJO PRÁCTICO: No deje de utilizar sistemas de emisión de informes para analizar y revisar su trabajo.

ELABORACIÓN DE INFORMES

Suecia: Diversity in Västernorrland

Elaboración de informes dentro de la AD

Con objeto de conseguir una información efectiva de nuestros subproyectos, decidimos que debían presentarse informes escritos antes de las reuniones de la AD. Los informes tienen sólo un carácter informativo, pero a veces es necesario algún tipo de debate si existen problemas que resolver o casos de éxito que compartir. Los informes permiten controlar todo el desarrollo de nuestra agrupación. La difusión se decide por la AD y se ha hecho cada vez más necesario enviar recordatorios a medida que ha ido creciendo. Siempre hay dos puntos permanentes en el orden del día de las reuniones de la AD con respecto a la presentación de informes por parte de nuestros grupos de trabajo nacionales y transnacionales. Allí se incluyen cuestiones acerca de lo sucedido desde el mes anterior, lo que está previsto, quién participa y los asuntos financieros relacionados con ellos.

Elaboración de informes a terceros

La AD presenta informes al Consejo sueco del FSE de manera semestral. Con respecto al trabajo transnacional, se presenta una breve reseña después de cada período de coordinación de responsabilidad. El coordinador recopila las tareas de la AD en un informe anual. Es importante ofrecer información a la dirección de las organizaciones socias, pero también facilitar una amplia difusión a otras partes interesadas. La mayoría de los informes elaborados por la AD se recopilan por el coordinador y se complementan y aprueban por los miembros de la AD antes de su distribución.

Utilización de sistemas de evaluación del aprendizaje (o de la formación)

Las evaluaciones del aprendizaje pretenden reforzar o mejorar una acción mediante el examen de la calidad de su puesta en práctica y del contexto organizativo, del personal, de las estructuras y de los procedimientos. Como método de evaluación orientado hacia el cambio, está especialmente adaptado para valorar de forma continua todas las discrepancias existentes entre la dirección y los resultados esperados del programa y lo que está ocurriendo en la realidad, para analizar los puntos fuertes y los débiles, para sacar a la luz los obstáculos, las barreras o las oportunidades inesperadas, así como para fomentar la comprensión acerca de cómo la acción puede ser llevada a la práctica de manera más eficaz.

En una evaluación del aprendizaje, el evaluador, basándose en un análisis de la lógica de la intervención (véase el apartado 5 sobre lógica de la intervención en el marco lógico), de las conclusiones, de los resultados y de los efectos, recopila y estudia los datos de todo el ciclo de vida del programa y ofrece información oportuna de los resultados de la evaluación a los miembros de la agrupación para apoyar las acciones y decisiones en curso.

Los evaluadores que realizan una evaluación del aprendizaje plantean preguntas de todo tipo y utilizan métodos muy diversos para abordarlas. Las preguntas suelen ser abiertas y de carácter exploratorio, pensadas para dejar al descubierto los procesos mediante los cuales se configura la intervención, determinando qué ha cambiado desde el diseño original y por qué, o valorando factores organizativos no técnicos, como el alcance de la aceptación por parte del personal profesional de los objetivos y de los resultados esperados de la agrupación. Las preguntas sobre la evaluación del aprendizaje también tratan de la relación entre las aportaciones y los resultados, que pueden implicar la formulación y la valoración de mediciones de los resultados iniciales o a corto plazo. A menudo, éstas son similares a los procesos y actúan como indicadores provisionales de resultados a largo plazo más tangibles.

Véase también el apartado 5 sobre el establecimiento de sistemas de evaluación.

Evaluación del desarrollo socioeconómico: Evaluación de la formación
http://www.evaled.info/frame_techniques_part1_5.asp

PROCESOS DE EVALUACIÓN

Irlanda: *Sonas DP Ireland Ltd.*

Está basado en Auditoría Social a través de un proceso continuo en el que participan partes interesadas (clientes, comunidades, entidades de financiación). Este sistema es global y muy ambicioso, pero exige mucho tiempo. Se dedica a la determinación de metas y objetivos, al establecimiento de indicadores clave de resultados, utiliza un cuestionario e informa al equipo de Auditoría Social. El componente más útil para la AD es el establecimiento de indicadores clave de resultados.

Francia: *De la précarité à l'emploi durable*

Es similar al proceso utilizado por Sonas (Irlanda), pero hace más hincapié en la información a las entidades de financiación. Cuenta con un comité de experimentación, evalúa el progreso de los trabajos (en función de los programas políticos y regionales), posee un comité de entidades de financiación que también evalúa el trabajo de EQUAL y un grupo operativo que utiliza herramientas de formación y evalúa los efectos sobre los beneficiarios.

Suecia: *Diversity in Västernorrland*

La AD cofinancia a un titulado en sociología de la universidad *Mid-Sweden* que sigue el trabajo durante un período de tres años. La AD puede presentar comentarios sobre el plan de investigación correspondiente (que abarca un período superior al de EQUAL). El departamento de investigación y educación de la Asociación de Autoridades Locales aporta ayuda específica en cuanto a la metodología cuantitativa que sirve de apoyo a la evaluación. Algunas unidades cuentan con su propio evaluador, asociado a sus tareas. También se realiza una evaluación por el Consejo sueco del FSE. La estructura de las reuniones de la AD sirve de autoevaluación continua del trabajo diario.

8. DESARROLLO Y PRUEBAS: Mantenimiento de la participación y del compromiso

Mantenimiento de la participación y del compromiso

Es de vital importancia para la fase de desarrollo y pruebas asegurar que los socios participan y se sienten comprometidos con la agrupación. Cuando se trabaja de manera conjunta suele crearse un sentido de la propiedad y de la identidad con respecto a la agrupación, lo cual está estrechamente vinculado a la responsabilidad. Los retos a los que se enfrenta la agrupación provocan desequilibrios de fuerzas, hacen surgir ideas de que un socio en concreto es más dominante debido a sus recursos o su influencia, así como fidelidades contradictorias entre los representantes de los socios con respecto a la agrupación y a sus propias organizaciones, además de dificultades para poder compartir una crítica sincera respecto al rendimiento de un socio en particular. Un sólido sistema de seguimiento e información con reuniones regulares entre los miembros para determinar los progresos (véase también sistemas de información en el apartado 7) puede ayudar también a lograr un “compromiso respecto a la equidad”, asegurando que los socios y sus aportaciones a la agrupación se valoran de manera equitativa aunque puedan percibirse como desiguales desde fuera de la misma.

ASEGURAR EL COMPROMISO Y LA RESPONSABILIDAD

Irlanda: *EQUAL at work – The Dublin Employment Pact*

Un fallo en el desarrollo de nuestra AD fue no evaluar el compromiso real de los socios a medida que avanzaba la iniciativa. Resulta evidente que el compromiso variaba proporcionalmente respecto a los beneficios individuales cuantificables que las organizaciones socias podían conseguir para sí mismas en el proceso o iniciativa. Ello se reflejaba de diversas maneras; por ejemplo, el cargo o la antigüedad de los representantes enviados por las organizaciones socias, la asistencia a las reuniones, etc. El seguimiento de esto fue lo que la iniciativa no hizo tan bien, excepto de manera informal, y de esa manera fue corregido por el sistema de evaluación del aprendizaje. En nuestro caso, se tomaron medidas correctoras en una situación particular en que se produjo una disminución del compromiso de un socio. Dicha acción funcionó, pero hubiera sido mucho más efectiva si hubiéramos identificado el problema con anterioridad y actuado con más prontitud.

Sugerencia: Puede crearse una herramienta de control y seguimiento sistemático para verificar el compromiso e incluirla en las tareas de un evaluador del aprendizaje con estrategias para medidas correctoras.

Reino Unido: *JIVE (Intervention) PARTNERS, RU*

Reuniones periódicas: Reuniones de la AD en las que los socios presentan informes y conocen aspectos más amplios de la iniciativa en un informe central de gestión. Las reuniones de trabajo en red para personal de la iniciativa incluyen a directivos de las áreas de finanzas y de administración. Al principio, se celebraban reuniones semestrales para todo el personal de la iniciativa para que se conocieran y debatieran asuntos de actualidad o conociesen otros aspectos de la misma de los que no eran directamente responsables.

Publicidad común: Compartir material publicitario y promocional previamente acordado en el que estén incluidos todos los socios y que actúe como una especie de identidad corporativa. Se incluyen carteles disponibles para el uso de los socios.

LO QUE SALIÓ BIEN

- Reuniones periódicas de la AD
- Lugares de celebración rotatorios en la agrupación
- Implicación de coordinadores nacionales de los objetivos
- Publicidad común buena para crear sentido de la propiedad
- Visitas a socios para determinar su plan de trabajo anual y analizar las finanzas. Algunos socios elaboraron amplios informes de evaluación de sus años anteriores de agrupación así como planes futuros.

LO QUE NO SALIÓ BIEN

- Largos viajes
- Al principio algunos socios se pusieron nerviosos por la organización de esas reuniones, pero pronto se habituaron
- Los coordinadores de objetivos debían ocuparse de otros muchos trabajos, ya que eran los miembros del personal con más experiencia
- Difícil de motivar al personal para que preparase informes regulares, especialmente cuando los coordinadores de objetivos estaban muy ocupados, pero en conjunto los presentaron a tiempo
- El tiempo de consultas y otros problemas administrativos hicieron que los socios menos osados dejaran de producir mientras esperaban publicidad de la iniciativa.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es necesario que la responsabilidad sea uno de los pilares de su agrupación.*

MÉTODOS PARA MANTENER EL COMPROMISO

- **Contactos regulares continuos** en los que los socios se relacionen constantemente a través de conferencias, seminarios, talleres, reuniones, debates, revisiones, hojas informativas, correo electrónico, llamadas telefónicas y visitas.
- **Compromiso práctico** a través de un mayor énfasis en la productividad y la demostración de alguna forma inicial de resultados tangibles que pueda transmitir una idea de logro.
- **Fortalecimiento de las metas y los objetivos** y aplicación de planes de acción sólidos.
- **Creación de una atmósfera abierta** con procedimientos claros y transparentes y vínculos con el mayor número de partes interesadas.
- **Liderazgo claro** que promueva de manera eficaz el trabajo de la agrupación y la participación en la misma.
- **Creación de buenas relaciones** mediante actividades informales como salidas nocturnas en grupo, visitas, etc.
- **Asesoramiento** a través del apoyo y del ánimo directo a los socios que se apartan por cuestiones como la falta de recursos o de experiencia.
- **Valoración** de todos los socios y de sus aportaciones de manera equitativa en todos los casos.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso fomentar activamente el compromiso con la agrupación y recompensarlo.*

Logro de la aceptación institucional

Durante esta fase de construcción de la agrupación surge una necesidad cada vez mayor de garantizar el compromiso de las organizaciones respecto a la agrupación, de manera que vaya mucho más allá del que procede exclusivamente de las personas. Es importante que las personas que representen a las organizaciones en la agrupación cuenten con “licencia para actuar” y hablen con autoridad en su nombre. Dichos mandatos deben ser verificados regularmente. Si esa autoridad estuviera restringida, es preciso que la agrupación encuentre modos de cambiar la situación. Algunos métodos posibles para asegurar la aceptación institucional son los siguientes:

- Conocer bien a los socios y estar seguros de su profesionalidad (lo más fácil en una AD pequeña).
- Encuentros regulares para explicar la naturaleza y el propósito de la AD y de su trabajo.
- Implicar a distintas personas de la dirección de una organización socia: invitar a la alta dirección a seminarios y a reuniones o pedirle que presida y participe en eventos; contactar con ellos para ponerlos al día y darles información.
- Dedicar a un trabajador especializado para conseguir la participación de las organizaciones.
- Difusión de información acerca de la AD en hojas informativas de las diferentes organizaciones.
- Celebración de eventos en locales de los distintos socios.
- Organización de almuerzos abiertos con el fin de difundir el trabajo de la AD.
- Enviar informes a reuniones de directivos de diferentes instituciones de la AD.

CONSEJO PRÁCTICO: *Hay que implicar e informar a la alta dirección de las organizaciones socias con respecto al trabajo de la agrupación.*

Asegurar el cumplimiento

ASEGURAR QUE LOS SOCIOS HACEN LO QUE HAN ACORDADO HACER

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Cada tres meses elaboramos un cuadro con las actividades de la iniciativa para ese período destacando quién es responsable de cada cosa. En todas las reuniones verificamos el cuadro para ver cómo van los trabajos. Además, todos los meses elaboramos un pequeño cuadro con el trabajo pendiente y con resúmenes de lo previsto y de lo que se ha hecho en realidad. Es un sistema que parece funcionar, ya que a nadie le gusta que le llamen la atención por no haber terminado su trabajo.

Es importante encontrar vías eficaces para asegurar que los socios hacen lo que han acordado hacer al inicio de la agrupación y participan adecuadamente en su trabajo. Cabe aquí presentar las sugerencias siguientes:

- Fijar objetivos.
- Celebrar reuniones periódicas sobre todos los aspectos del trabajo para que los socios informen de sus funciones e incluir en las actas escritas un detalle de las acciones a emprender.
- Recordar a todos los miembros las cláusulas del Acuerdo de Agrupación y sus obligaciones correspondientes.
- Fomentar la confianza.

CONSEJO PRÁCTICO: *Hay que asegurarse de que todos los socios participan seriamente en la agrupación.*

Gestión de los conflictos

Es importante que existan en la agrupación mecanismos ideados para solucionar los problemas, de forma que haya procedimientos formales para hacer frente a cuestiones que pueden ser origen de conflictos. Ello exige fomentar la transparencia y la franqueza, de manera que los problemas puedan definirse y analizarse bien. También es fundamental recordar que una controversia o crisis en una AD puede ser una oportunidad para aprender y aplicar métodos de trabajo más efectivos.

MÉTODOS PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS

- Fomentar el debate abierto y emplear el diálogo y la comunicación para aliviar las tensiones.
- Dedicar tiempo a resolver el problema.
- Asegurar que la agrupación cuenta con el personal competente adecuado.
- Ser consciente de posibles problemas que puedan surgir y de soluciones y métodos para hacerles frente, para lo cual puede servir un buen sistema de seguimiento y control.
- Apoyarse en el equilibrio de los socios y de las estructuras de la agrupación; tamaño, importancia, etc.
- Asegurar que todos los socios son igualmente reconocidos en la agrupación.
- Dotarse de una buena capacidad como moderadores.
- Utilizar un proceso de mediación en caso de necesidad.
- Adoptar un enfoque flexible con voluntad de cambio, a fin de recomponer la agrupación después del conflicto.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso concienciar respecto a la fortaleza de la agrupación, de manera que los socios estén convencidos de que trabajar juntos es mejor que trabajar a*

título individual y de que todos son iguales dentro de ella, aunque no sea así de cara al exterior.

Trabajar con la diversidad

Exige aceptar una amplia gama de actitudes, culturas y estilos de trabajo diferentes en la agrupación y trabajar con ella. Los distintos enfoques respecto a los procesos de innovación, experimentación, cambio, decisión y responsabilidad deben gestionarse con cuidado y reconocer los diversos grados de compromiso y disponibilidad de los socios, así como sus ritmos de trabajo y sus calendarios.

TRABAJAR CON LA DIVERSIDAD

PORTUGAL: Públicos Diferentes. Iguais Oportunidades

Las reuniones de la AD se celebran de manera que todo esté abierto al debate y tratamos de crear una atmósfera en la que todo el mundo se sienta valorado y lo bastante cómodo para dar opiniones sinceras. Además, nos apoyamos en nuestras “capacidades no técnicas” para:

- Tener un buen conocimiento de las distintas organizaciones socias, incluyendo cómo trabajan y cómo ello afecta a la iniciativa.
- Identificar los aspectos positivos del trabajo de cada socio y “canalizarlos” hacia la iniciativa.
- Asegurar la implicación y participación de todos los socios en los resultados de la iniciativa.
- Ser flexible.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es necesario analizar los enfoques y los estereotipos, ya que la diversidad de la agrupación puede añadir valor a los diferentes socios.*

Flexibilidad

El cambio influye siempre en las Agrupaciones EQUAL y es importante que se organicen de manera lo bastante flexible como para acomodarse y adaptarse a él a medida que se desarrollan. El cambio puede producirse internamente, como consecuencia de modificaciones en el personal, o bien externamente, debido al efecto de influencias contextuales de mayor alcance. Hacer frente al cambio exige ser creativo a través de metodologías y herramientas, así como incluir distintas formas de desarrollo de capacidades dentro de la agrupación y de las organizaciones socias, de manera que las personas y las instituciones a las que representan estén preparadas para superar el cambio.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso dejar siempre abierta la posibilidad de cambiar y de revisar los objetivos y las metodologías a medida que desarrolla su agrupación.*

Tiempo

Es fundamental realizar una valoración del tiempo necesario para crear y desarrollar una agrupación. El tiempo empleado en el debate y la revisión, así como en conocerse todos los socios y sus representantes, no debe ser nunca menospreciado. A pesar de que las AD trabajan con plazos muy ajustados, es importante que dejen tiempo para pensar detenidamente en planteamientos y ponerlos a prueba. También es necesario conocer los calendarios de los distintos socios, así como sus limitaciones, de manera que la agrupación pueda de alguna manera tenerlos en cuenta. Así, podrían citarse las instituciones públicas que trabajan condicionadas por calendarios electorales, la fijación de objetivos muy rígidos en el sector privado y los calendarios de las ONG respecto a la información que deben ofrecer a sus donantes.

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

CONSEJO PRÁCTICO: Tómese el tiempo que precise, ya que casi nunca es demasiado tarde.

9. TRANSFERENCIA A POLÍTICAS GENERALES Y OTRAS ACCIONES

Transferencia a políticas generales

La transferencia a políticas generales debe formar parte del trabajo de la agrupación desde el principio y no debe considerarse como una etapa situada cronológicamente después de la de desarrollo y pruebas.

INTEGRACIÓN DE LA TRANSFERENCIA A POLÍTICAS GENERALES DESDE EL PRINCIPIO

Preparación

El proceso de transferencia a políticas generales trata de encontrar vías para extender sus efectos, compartirlos y reproducirlos para lograr un cambio sostenible. Ello exige la identificación y el establecimiento de contactos y vínculos con responsables políticos y con órganos asesores y ejecutivos durante el proceso preparatorio del desarrollo de una agrupación. Es preciso elaborar lo antes posible un programa de transferencia a políticas generales mediante la determinación y la realización de contactos con los canales y las instituciones más adecuadas.

Inicio

Los vínculos con responsables políticos y con órganos asesores y ejecutivos deben crearse durante la fase de inicio. Debe emplearse un sistema de acceso o de diálogo estructurado (o ambos), apoyado en el compromiso de las Autoridades de Gestión y de las Estructuras de Apoyo Nacional de EQUAL, para implicar a dichas instituciones y redes.

Desarrollo y pruebas

Además de trabajar con las organizaciones responsables de transferencia a políticas generales, las Agrupaciones EQUAL tienen un papel importante que desempeñar en el cambio de las estructuras organizativas a través de la actividad de la agrupación. Este proceso implica trabajar dentro de las diferentes instituciones, entre ellas y a través de ellas, con el fin de promover formas más eficaces y creativas de trabajar, desarrollar la capacidad de las organizaciones implicadas en la agrupación y transmitir la importancia potencial de abordar cuestiones estratégicas con otros sectores. Deben realizarse evaluaciones de las organizaciones socias y de las partes interesadas para determinar hasta qué punto han aprendido del proceso de creación de la agrupación y dónde ha tenido mayor impacto la agrupación.

Trabajo con organizaciones de transferencia a políticas generales

Es de vital importancia para este proceso trabajar estratégicamente con organizaciones de transferencia a políticas generales, como departamentos gubernamentales y órganos del sector nacional y privado. Es fundamental contar con un sistema de acceso o de diálogo estructurado (o de ambos), apoyado en el compromiso de las Autoridades de Gestión y de las Estructuras de Apoyo Nacional de EQUAL, para implicar a dichas instituciones y redes, si se desea:

- Influir en los marcos de política pública, programas y sistemas de distribución y asegurar que el propósito y objetivo del programa EQUAL se convierte en parte de la política nacional;
- Aprovechar los recursos financieros para un trabajo posterior;
- Establecer proyectos piloto locales de éxito que lleven a una estrategia de transferencia a políticas generales.

Intercambio de prácticas dentro de las organizaciones, entre ellas y a través de ellas

Además de trabajar con organizaciones responsables de transferencia a políticas generales, las Agrupaciones EQUAL tienen un papel importante que desempeñar en el cambio de las estructuras organizativas a través de la actividad de la agrupación. Este proceso implica trabajar dentro de las diferentes instituciones, entre ellas y a través de ellas, con el fin de promover formas más eficaces y creativas de trabajar, desarrollar la capacidad de las organizaciones implicadas en la agrupación y transmitir la importancia potencial de abordar

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

cuestiones estratégicas con otros sectores. Una parte importante de este trabajo es la realización de evaluaciones de las organizaciones socias y de las partes interesadas para determinar hasta qué punto han aprendido del proceso de creación de la agrupación y dónde ha sido mayor el impacto de la agrupación.

CONSEJO PRÁCTICO: *Deben buscarse responsables internos que promuevan una mayor conciencia institucional de la agrupación.*

Canales de comunicación para la transferencia a políticas generales

Pueden utilizarse múltiples canales de comunicación para transferir a políticas generales el trabajo de las agrupaciones EQUAL (véase también el apartado 7 sobre comunicación). Entre las opciones posibles, destacan las siguientes:

Dentro de las AD y entre ellas: a través de programas de intercambio, de reuniones, talleres y diálogo interno y de vínculos entre representantes de los socios y organizaciones.

Medios de comunicación: prensa especializada, prensa local y oficial, periódicos, radio, televisión.

Internet: páginas web, plataformas en la Red.

Organizaciones profesionales: diarios, folletos, publicaciones, textos legales.

Vínculos académicos: universidades, facultades, diarios, hojas informativas, conferencias, seminarios.

Redes de mayor alcance: grupos temáticos nacionales, redes de aprendizaje, conferencias.

CONSEJO PRÁCTICO: *Desde el primer momento, debe integrar en su trabajo la transferencia a políticas generales.*

Otras acciones

Contar con una estrategia de salida / de progreso

Las Agrupaciones EQUAL deben pensar en “progresar” desde las primeras fases de construcción de la agrupación. Para ello, es fundamental desarrollar ideas de nuevos trabajos innovadores que pretendan generar un cambio real y duradero. Entre las opciones posibles, destacan las siguientes:

- La aplicación y difusión de la metodología de una AD en toda la región y finalmente en el ámbito europeo.
- Convertirse en una parte influyente de una red nacional o regional de carácter permanente.
- Cambiar y reformarse en torno a tareas específicas importantes para la transferencia a políticas generales, para las propuestas futuras de EQUAL, etc.
- Trabajar para lograr que los cambios se lleven a la práctica en las propias organizaciones socias.
- Trabajar más intensamente con socios concretos sobre aspectos específicos del trabajo.
- Crear una nueva red que haya aprendido de los retos a los que se enfrentó la AD de que se trate y así poder entablar mejores relaciones.
- Trabajar con otros programas e intercambiar experiencias con otro país.

Asegurar que los resultados para las personas desfavorecidas del mercado laboral son sostenibles

Cuando una agrupación da por terminado su trabajo, es importante que los resultados para las personas desfavorecidas del mercado laboral sean sostenibles. Entre las propuestas para conseguirlo, destacan las siguientes:

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

- Continuidad de la puesta en práctica de la estrategia con el apoyo de organizaciones gubernamentales e interlocutores sociales de toda la región.
- Estrategias a largo plazo de transferencia a políticas generales / sostenibilidad con un seguimiento organizado del impacto, de los resultados y los mecanismos, que permita analizar las cuestiones tratadas después del fin de la agrupación y evaluar así sus efectos.
- Incorporación en las metodologías de trabajo de aquellos cambios que hayan demostrado su resultado positivo para las personas desfavorecidas del mercado laboral.

PREPARACIÓN PARA EL FUTURO

Irlanda: *EQUAL at work – The Dublin Employment Pact*

La Agrupación *Equal at Work* ya ha celebrado reuniones internas acerca de posibles trabajos conjuntos en el futuro. Hasta ahora, se han conseguido identificar algunos objetivos comunes claros, determinar nuevos socios que deberían participar y permitir a los antiguos socios funcionar por cuenta propia. Asimismo, nuestra agrupación forma parte de una infraestructura regional de agrupaciones en constante cambio que, de manera fácil, se agrupa, disuelve, reajusta en grupos diferentes, etc., respecto a cuestiones relacionadas con el desarrollo del mercado laboral, manteniendo siempre el enfoque principal basado en la igualdad, la inclusión y el progreso. Además, han surgido alianzas y nuevos cauces de colaboración a partir de la AD *Equal at Work*, que se han materializado en estrategias de transferencia a políticas generales y que seguirán estando activos después de EQUAL. Se trata de: la red *Jobrotation*, que ha sido organizada en Dublín a través de la agrupación, la red de autoridades locales dublinesas, autoridades sanitarias, etc., en torno a asuntos de recursos humanos, y la red de organizaciones del sector comunitario y de voluntariado de la ciudad que ahora está llevando a la práctica una serie de acciones de transferencia a políticas generales con independencia de EQUAL.

CONSEJO PRÁCTICO: *Es preciso garantizar la sostenibilidad de la iniciativa o agrupación mediante una temprana implicación de las personas adecuadas.*

ANEXO

En este anexo se incluyen orientaciones de la Comisión respecto a la evaluación, los acuerdos de agrupación, la propiedad intelectual y la transferencia a políticas generales. Su propósito es servir de referencia, puesto que todos los Estados miembros ya han incorporado estas orientaciones a sus directrices nacionales.

Evaluación

Puntos clave para asegurar una evaluación eficaz

1. Las evaluaciones deben realizarse desde una fase temprana. En concreto, ello puede ayudar a esclarecer los objetivos y la lógica de la intervención. También puede hacer más fácil y eficaz la evaluación posterior. En general, para asegurar la independencia de la evaluación final sería mejor utilizar equipos o recursos de evaluación diferentes para el trabajo en curso y para la evaluación final.
2. Al iniciar su trabajo, los evaluadores necesitan asegurarse de que se ha elaborado un plan de evaluación viable y esclarecer cómo se utilizarán los resultados de la evaluación. Asimismo, deben tener presente que la evaluación no sirve para nada si no se comunican sus resultados.
3. Las partes interesadas deben participar en la evaluación desde el primer momento, siempre que sea posible. Ello asegurará que el modelo y el plan de evaluación incluirán sus prioridades y programas. Por otro lado, puede que sea necesario ser selectivo a la hora de determinar las “voces” que finalmente conforman el programa de evaluación, para así conservar el enfoque y garantizar que la evaluación puede realizarse.
4. Conviene contar con un planteamiento interactivo a través de reuniones regulares del Comité de Dirección, ya que así se asegura el conocimiento generalizado de las decisiones que es preciso tomar durante todo el proceso. Asimismo, ello asegurará que los evaluadores reciben apoyo suficiente, tienen acceso a la información y tienen instrucciones sobre cambios en el contexto.
5. No debe exagerarse la importancia de las preguntas de la evaluación en la elaboración de dicho proceso. En caso contrario, se correría el riesgo de recopilar cantidades enormes de datos y de elaborar a veces indicadores muy complejos desde el punto de vista técnico que al final servirían de muy poco en la práctica o en la determinación de políticas. Por supuesto, existe el problema de plantear las preguntas de la evaluación de forma que la obtención de respuestas resulte más sencilla. A pesar de que se trata de una cuestión técnica, también surge aquí la preocupación general respecto a su uso.

Contenido mínimo de los criterios de referencia de la evaluación

- Marco normativo
- Ámbito de la evaluación
- Usuarios y partes interesadas principales del estudio
- Cuestiones de evaluación y de investigación, incluyendo la petición de elaborar indicadores adecuados
- Conocimiento disponible
- Métodos o técnicas principales a emplear
- Calendario

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

- Presupuesto provisional
- Cualificaciones exigidas a los miembros del equipo
- Estructura de la propuesta
- Normas de presentación y criterios de adjudicación

Criterios de calidad de las evaluaciones

Criterios de calidad de los resultados:

- Necesidades de las reuniones tal como se establecen en los criterios de referencia
- Ámbito y cobertura pertinentes
- Diseño y métodos justificables
- Utilización de datos fiables
- Análisis sólido
- Resultados verosímiles que estén relacionados con el análisis y los datos
- Conclusiones imparciales, no sesgadas, y que demuestren razonamientos sólidos
- Información clara a través de resúmenes ejecutivos y de datos de apoyo en anexos.

Criterios de calidad del proceso:

- Criterios de referencia fijados con claridad
- Proceso eficaz de selección de candidaturas
- Diálogo e intercambio de puntos de vista efectivos durante todo el proceso de evaluación
- Disponibilidad de recursos de información apropiados
- Buena gestión y coordinación por parte del equipo de evaluación
- Difusión eficaz de informes y resultados al Comité de Dirección y a los gestores de las políticas y los programas
- Difusión eficaz a las partes interesadas

Para más información, puede consultarse “Evaluación del desarrollo socioeconómico” en la dirección: www.evaled.info

Elementos clave incluidos en todos los acuerdos de la agrupación

- un diagnóstico y una evaluación de los **problemas** específicos a abordar relacionados con la exclusión, la discriminación y la desigualdad en el mercado laboral;
- un **análisis de las partes interesadas**; identificación y estudio de los intereses y las expectativas de las personas, los grupos o las organizaciones que pueden influir o ser influidos por la solución a desarrollar y probar, y una descripción de las funciones de las partes interesadas relevantes en el trabajo de la Agrupación de Desarrollo;
- **objetivos y estrategia** para alcanzarlos, reflejando el aprendizaje adquirido en la primera fase de EQUAL y cualquier otra acción de relevancia;
- una descripción de las **hipótesis**, riesgos y requisitos de flexibilidad;
- un **programa de trabajo** detallado acompañado de un **presupuesto** realista, ambos indicando la división entre actividades y costes, tanto nacionales como transnacionales;
- una determinación clara de la **función de cada socio**, incluyendo las **modalidades de dirección y gestión** de la agrupación y la **administración del apoyo financiero**, utilizando preferentemente un sistema acordado por todos;

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

- la metodología y el mecanismo para realizar una **evaluación continua** de las actividades y los logros, incluyendo una descripción de **indicadores** verificables que demuestren cómo se miden y evalúan los objetivos, las conclusiones y los resultados;
- la estrategia y los mecanismos para la aplicación del enfoque de **transferencia a políticas generales de la perspectiva de género**;
- una demostración de la viabilidad financiera: la disponibilidad de la **cofinanciación** necesaria, si fuera de aplicación;
- el compromiso de la Agrupación de Desarrollo, incluyendo sus socios transnacionales para:
 - colaborar en actividades de transferencia a políticas generales en el ámbito nacional y europeo;
 - transparencia: acceso público a los resultados obtenidos (productos, instrumentos, métodos, etc.);
 - creación de competencias y capacitación: la Agrupación de Desarrollo tiene capacidad para movilizar y hacer que las distintas partes puedan trabajar juntas de manera eficaz en torno a su estrategia común. Hay que prestar especial atención a las modalidades utilizadas para asegurar que todas las partes relevantes (como las autoridades públicas, el servicio público de empleo, las ONG, el sector empresarial, en especial las pequeñas y medianas empresas, y los interlocutores sociales) puedan participar durante la vida de la agrupación. La Agrupación de Desarrollo debe demostrar que todos los socios han participado plenamente en la planificación y el desarrollo del Acuerdo de Agrupación de Desarrollo;
 - un espíritu de aprendizaje: la capacidad y la voluntad de aprender de los demás, así como de cooperar activamente en el trabajo en red, la difusión y la transferencia a políticas generales de las actividades, tanto en el ámbito nacional como en el europeo.

Asimismo, es recomendable incluir acuerdos sobre procedimientos de auditoría, propiedad intelectual, utilización de logotipos, responsabilidad civil, etc.

Fuente: Comunicación de la Comisión por la que se establecen las orientaciones relativas a la segunda fase de la Iniciativa comunitaria EQUAL http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/cnc/2003/com2003_0840es01.pdf

Propiedad intelectual

La transferencia a políticas generales sólo es posible si el Estado miembro, la CE y todas las demás partes interesadas (organizaciones o ciudadanos) tienen acceso a los productos EQUAL. La existencia de dicho “derecho de acceso” (incluyendo el derecho a utilizar y difundir los productos) debe ser evidente para las Agrupaciones de Desarrollo. Sin embargo, el ejercicio de esos derechos de acceso puede conllevar una violación de los derechos de propiedad intelectual de las personas autoras de los productos. Por consiguiente, para evitar cualquier conflicto que pueda surgir en una fase posterior, es preciso que esta cuestión quede resuelta por las partes durante la fase de inicio.

Cualquier ventaja o beneficio económico derivado de la explotación de los productos durante el período de financiación debe ser deducido de la financiación pública (a pagar por el Estado miembro y la UE). Con respecto a los productos que se explotan después del período de financiación (si es que ello es posible de acuerdo con la legislación del Estado miembro),

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

todos los conocimientos desarrollados durante el período de financiación deben seguir estando disponibles para el Estado miembro, la CE y todas las demás partes interesadas.

Se han propuesto dos vías para dar respuesta a esta cuestión:

La primera posibilidad es mediante la realización de una transmisión de los derechos de propiedad intelectual de las AD y sus socios a las Autoridades de Gestión. De esa manera, los beneficiarios de la transmisión podrían utilizar los productos en su propio interés (principalmente a través de la difusión y la transferencia a políticas generales).

Para que esta vía sea realmente eficaz, todas las partes que trabajaron en el desarrollo de los productos deben aceptar dicha transmisión.

No obstante, si tras la finalización de EQUAL las AD o sus socios desean explotar sus productos comercialmente (en el caso de estar permitido por la legislación de los Estados miembros), puede que los derechos de propiedad intelectual tengan que volver a transmitirse a la AD o a los socios individuales para que puedan explotar los productos correspondientes de manera efectiva. En dicha fase, es posible que sea bastante complicado lograr un acuerdo entre todos los socios respecto a una transmisión posterior de los derechos de propiedad intelectual.

Una segunda posibilidad sería que las Autoridades de Gestión y la Comisión Europea acordasen con las AD y los socios que las primeras tuvieran derecho de acceso a todos los productos desarrollados por los segundos. Por otro lado, los Estados miembros y la Comisión Europea tendrían derecho a utilizar y difundir los productos. En otras palabras, las AD otorgarían una “licencia” a los Estados miembros y a la Comisión Europea. Las AD y sus socios, sin embargo, seguirían siendo titulares de los derechos de propiedad intelectual, lo cual les permitiría explotar comercialmente sus proyectos con mayor facilidad tras la expiración del período de financiación, siempre que esté permitido por la legislación del Estado miembro de que se trate.

Como el acceso, la utilización y la difusión de los resultados de EQUAL pueden conllevar una “violación” de los derechos de propiedad intelectual de las AD y sus socios, se recomienda resolver esta cuestión con los socios mediante un acuerdo firmado a su debido tiempo, siendo preferible que formase parte del Acuerdo de Agrupación de Desarrollo (AAD). Como es obvio, dicho acuerdo tendría que ser cuidadosamente verificado por un abogado local para garantizar que respeta la legislación nacional.

Transferencia a políticas generales

La transferencia a políticas generales, esto es, la integración e incorporación de nuevas ideas y enfoques a la política y la práctica, constituye todo un reto. Cada Agrupación de Desarrollo es responsable de dar prueba de alternativas eficaces, eficientes y pertinentes a la hora de proponer políticas integradoras del mercado laboral, de manera que sean transferibles entre Estados miembros y aplicables en un ámbito más amplio.

Con el fin de que el impacto de EQUAL sea máximo, deben analizarse los resultados para:

- identificar los factores causantes de la desigualdad y la discriminación y controlar y analizar el impacto real o potencial de las Agrupaciones de Desarrollo en las

GUÍA EQUAL PARA AGRUPACIONES DE DESARROLLO

prioridades políticas y en las diferentes áreas de discriminación y desigualdad con respecto al mercado laboral;

- identificar y evaluar los factores origen de buenas prácticas;
- hacer un análisis comparativo de los resultados.

A partir de entonces, las actividades no deben estar limitadas a la difusión, que sólo es uno de los pasos del proceso de transferencia a políticas generales. Como ocurre con cualquier experimento de laboratorio, para que sus efectos sean sostenibles tienen que estar relacionados con un contexto más amplio (económico, político, cultural, organizativo). Los resultados de EQUAL deben formar parte de un enfoque sistemático respecto a otros programas y políticas que se lleven a cabo en el ámbito local, regional, nacional y europeo.

Corresponde a las Agrupaciones de Desarrollo participar en las actividades de transferencia a políticas generales como parte de su programa de trabajo, incluyendo aquéllas organizadas por las Autoridades de Gestión nacionales (esto es, a través de sus redes temáticas). Por otro lado, existe una financiación adicional disponible en EQUAL para actividades de transferencia a políticas generales, que puede utilizarse para:

- a) Transferir a políticas generales las innovaciones de EQUAL (acción 3), procedentes tanto de la primera como de la segunda fase. Las solicitudes pueden presentarse ante las Autoridades de Gestión por las Agrupaciones de Desarrollo de manera individual, por grupos, o por un consorcio específico de socios, difusores y expertos de Agrupaciones de Desarrollo.
- b) Las Autoridades de Gestión también pueden financiar actividades adicionales de transferencia a políticas generales (acción 3) como, por ejemplo, la preparación de Guías, la elaboración de buenas prácticas o de otras herramientas por parte de las Agrupaciones de Desarrollo como parte de su colaboración con grupos temáticos europeos.

Fuente: Comunicación de la Comisión por la que se establecen las orientaciones relativas a la segunda fase de la Iniciativa comunitaria EQUAL http://europa.eu.int/eur-lex/es/com/cnc/2003/com2003_0840es01.pdf