



Guía de Cooperación Transnacional EQUAL

2004-2006

Versión final aprobada

La Guía de Cooperación Transnacional EQUAL, ha sido redactada por un grupo de trabajo integrado por expertos de diversos Estados miembros (representantes de Alemania, Austria, España, Finlandia, Francia, Italia, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia) y de la Comisión Europea, DG EMPL, Unidad B4, con la ayuda de un consultor externo, el Sr. Jeremy Harrison.

© Comisión Europea 2004. Reproducción autorizada siempre que se indique la fuente. El contenido de la presente publicación no refleja necesariamente la opinión o la posición de la Comisión Europea.

La versión electrónica de esta Guía puede consultarse en el sitio Internet de EQUAL
<http://atropa.eu.int/comm/equal>

©Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2005

NIPO: 201-05-057- 8

Unidad Administradora del Fondo Social Europeo
Publicación cofinanciada por el Fondo Social Europeo

Esta información puede ser usada en parte o en su integridad citando las fuentes



Guía de Cooperación Transnacional EQUAL

2004-2008

Versión final aprobada

La Guía de Cooperación Transnacional EQUAL ha sido redactada por un grupo de trabajo integrado por expertos de diversos Estados miembros (representantes de Alemania, Austria, España, Finlandia, Francia, Italia, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia y de la Comisión Europea, DG EMPL, Unidad B4, con la ayuda de un consultor externo, el Sr. Jeremy Harrison.

© Comisión Europea 2004. Reproducción autorizada siempre que se indique la fuente. El contenido de la presente publicación no refleja necesariamente la opinión o la posición de la Comisión Europea.

La versión electrónica de esta Guía puede consultarse en el sitio Internet de EQUAL <http://europa.eu.int/comm/equal>

INTRODUCCIÓN

Enhorabuena por haber sido seleccionada su Agrupación de Desarrollo dentro del Programa EQUAL. Ahora podrá explorar todas las posibilidades y responder a los retos del trabajo en conjunto más allá de sus fronteras.

La Guía de Cooperación Transnacional es una de las diversas guías de ayuda para la eficaz ejecución del Programa EQUAL.

Hemos estructurado esta guía por orden secuencial y entendemos que podrá localizar las cuestiones pertinentes de tal manera que los puntos cruciales se aborden en el momento adecuado.

Esto significa que la Guía no debe leerse directamente de principio a fin, sino por capítulos o por secciones cuando planifique determinada parte de su trabajo. Asimismo, es un documento interactivo con diversos enlaces y referencias a otras fuentes.

Esperamos que pueda consultar esta guía para obtener el asesoramiento oportuno mientras lleve a cabo su cooperación transnacional en EQUAL y en otros ámbitos.

La idea de esta Guía surgió en primer lugar al inicio del Programa EQUAL en 2001 y desde entonces su responsabilidad ha recaído en un grupo de trabajo de Cooperación Transnacional integrado por varios Estados miembros. La Guía original ha sido revisada de acuerdo con la experiencia de la 1ª Convocatoria, teniendo en cuenta la Comunicación revisada relativa a la Iniciativa EQUAL de la 2ª Convocatoria.

Se han sacado importantes lecciones generales sobre la dimensión transnacional de programas de desarrollo como EQUAL. Muchas de las recomendaciones ofrecidas en la Guía tienen amplia aplicación en el trabajo transnacional. Todos los programas presentes o futuros con un componente transnacional podrán beneficiarse asimismo de muchos de los consejos prácticos y orientaciones ofrecidos en este documento.

¡Esperamos que su Agrupación de Desarrollo se beneficie de esta Guía y le deseamos buena suerte en la Cooperación Transnacional de su Agrupación de Desarrollo!

Nota: todos los ejemplos de esta Guía son ejemplos de **Acuerdos de Cooperación Transnacional (ACT)**, no de Agrupaciones de Desarrollo individuales. Para obtener más información sobre cada ACT podrá buscar la Base de Datos Común EQUAL (BDCE) en "**TCA search**" (búsqueda de ACT) utilizando el número indicado en cada ejemplo, seguido por el signo "%" en el campo "búsqueda libre de texto" (*free text search*).

INDICE

	Secciones	Contenido
Comprender EQUAL	<u>1</u> <u>EQUAL</u>	1.1 Hechos clave 1.2 Nueve Áreas Temáticas EQUAL 1.3 Áreas Temáticas de los Estados miembros 1.4 Financiación de la innovación 1.5 Agrupaciones que capacitan a las partes interesadas y a las personas desfavorecidas 1.6 Difusión y transferencia de resultados a escala política y práctica (transferencia a políticas generales) 1.7 Trabajo en agrupaciones transnacionales
	<u>2</u> <u>Cooperación transnacional</u>	2.1 Trabajo transnacional de EQUAL 2.2 Los beneficios de la cooperación transnacional 2.3 Retos
Estar listo	<u>3</u> <u>Preparar la cooperación transnacional</u>	3.1 Adaptación de los planes a los objetivos de la AD 3.2 Planificación realista 3.3 Crear un equipo en la agrupación 3.4 Acercamiento a los potenciales socios transnacionales 3.5 Cultura, lengua y otras cuestiones 3.6 Propiedad intelectual
	<u>4</u> <u>Encontrar socios</u>	4.1 Búsqueda de socios en otros Estados miembros 4.2 La Base de Datos Común EQUAL (BDCE) 4.3 Seguimiento 4.4 ¿Cuántos socios? 4.5 Coordinadores transnacionales 4.6 Preparar la agrupación 4.7 Reuniones exploratorias 4.8 Miembros asociados
Preparación y negociación	<u>5</u> <u>Primeros pasos hacia un acuerdo transnacional</u>	5.1 Un programa de trabajo transnacional coherente 5.2 Organización y toma de decisiones 5.3 Comunicaciones 5.4 Diferencias culturales
	<u>6</u> <u>Completar el Acuerdo de Cooperación Transnacional</u>	6.1 Prepararse para formalizar un Acuerdo de Cooperación Transnacional 6.2 El proceso de aprobación del ACT. (ETCIM)
Funcionamiento práctico	<u>7</u> <u>Reuniones, visitas de estudio, intercambios y períodos de prácticas</u>	7.1 Intercambio de información en reuniones y otras formas de comunicación 7.2 Visitas de estudio 7.3 Desarrollo de servicios, productos o sistemas 7.4 Compartir experiencia sobre el terreno mediante períodos de prácticas
	<u>8</u> <u>Plan financiero</u>	8.1 Normas y procedimientos financieros 8.2 Planificación y gestión financiera 8.3 Notas adicionales

	<u>9</u> <u>Seguimiento y</u> <u>evaluación</u>	9.1 <u>Obligación de registrar y evaluar</u> 9.2 <u>Seguimiento</u> 9.3 <u>Evaluación</u>
--	--	---

Comprender EQUAL

1 EQUAL

'EQUAL es una cuestión de aprendizaje'

1.1 Hechos clave

EQUAL:

- funciona en el contexto más amplio de la [Estrategia Europea de Empleo \(EEE\)](#);
- su desarrollo efectivo está previsto entre 2001 y 2008;
- promueve nuevas formas de lucha contra todo tipo de discriminación y desigualdad en el mercado laboral;
 - ? fomentando la innovación / experimentación/ validación de nuevos planteamientos y de mecanismos de cumplimiento de políticas;
 - ? apoyando la colaboración de los agentes clave y partes interesadas en una estrategia común y en un plan de acción de capacitación;
 - ? facilitando la puesta en común de buenas prácticas y transmitiendo las lecciones aprendidas a las personas responsables políticas y a quienes las ponen en práctica;
 - ? respaldando la colaboración transnacional y el intercambio de experiencias, reforzando así la dimensión europea del empleo y de la inclusión.

EQUAL difiere de otros programas e iniciativas actuales en que integra medidas de innovación a escala nacional mediante sus Agrupaciones de Desarrollo (AD), con la **colaboración transnacional e intercambio de buenas prácticas**. Esto significa que las Agrupaciones, con otros socios europeos, deberán emprender ulteriores medidas de innovación, trabajo de desarrollo conjunto y difusión específica.

1.2 Nueve Áreas Temáticas EQUAL

[Las Áreas Temáticas EQUAL](#) están directamente relacionadas con las 10 orientaciones de la Estrategia Europea de Empleo (EEE), a la que se añade la capacidad de financiar agrupaciones que trabajen con personas solicitantes de asilo. No todos los Estados miembros dan prioridad a todas las Áreas Temáticas.

El contenido de una determinada área temática de EQUAL en un Estado miembro a menudo participa de más de una de las orientaciones de la EEE.

La [EEE](#) se puso en marcha en la cumbre de Luxemburgo de 1997 con objeto de proporcionar un marco práctico para una estrategia europea del mercado laboral. Las prioridades generales se confirman en las [Orientaciones Europeas de Empleo](#). Las orientaciones se reflejan luego en los Planes Nacionales de Acción para el Empleo (PNAE), los cuales determinan los compromisos de acción de cada país para el año en cuestión.

1.3 Áreas Temáticas de los Estados miembros

A continuación figura un cuadro con un panorama de las Áreas Temáticas en cuyo marco se financiarán las Agrupaciones de Desarrollo en la 2ª Convocatoria de EQUAL y la división aproximada del presupuesto total nacional atribuida a cada área temática. Tenga en cuenta que se trata de una mera indicación de dónde podrá localizar a los socios pertinentes. Habida cuenta de que un contenido similar puede figurar a veces en diversas Áreas Temáticas de distintos Estados miembros, se recomienda que busque información adicional en los [resúmenes por país disponibles en el sitio Internet de EQUAL](#) desde otoño de 2004 que ofrecen más información específica al respecto, o póngase en contacto directamente con la Autoridad de Gestión (AG) o con la Estructura de Apoyo Nacional (EAN) del país que le interese. Las direcciones pueden localizarse en el [sitio Internet de EQUAL](#).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A	42 %	8 %		13 %	14 %			12 %	6 %
B fr	36 %		19 %		27 %		11 %		2 %
B nl	29 %	2 %	7 %	7 %	29 %		7 %	7 %	3 %
CY	41 %						41 %		7 %
CZ	18 %	5 %	14 %	14 %	14 %	12 %	5 %	5 %	5 %
D	39 %	5 %	7 %	6 %	10 %	12 %	5 %	5 %	6 %
DK	35 %				16 %			33 %	8 %
E	30 %	6 %	15 %			15%	13 %	18 %	1 %
EE	50 %						40 %		2 %
EL	23 %	9 %	15 %	13 %	10 %	12 %	3 %	7 %	3 %
F	20 %	10 %	9 %	9 %	19 %	9 %	15 %		2 %
FIN	33 %	8 %		20 %		20 %		10 %	2 %
HU	42 %				39 %			8 %	3 %
I	27 %	3 %		25 %	27 %			10 %	3 %
IRL	37 %		10 %		19 %	9 %	12 %		5 %
LT	69 %						20 %		3 %
LUX	50 %						32 %		13 %
LV	53 %						34 %		5 %
MT	25 %		25 %				25%		15 %
NL	32 %	2 %	11 %	4 %	14 %	8 %	15 %	5 %	4 %
P	27 %	3 %	14 %	5 %	3 %	20 %	8 %	7 %	3 %
PL	34 %			27 %		21 %	9 %		2 %
SK	20 %	13 %		23 %		21 %		12 %	3 %
SL	60 %				15 %			15 %	2 %
SW	32 %		14 %		32 %			9 %	6 %
UK gb	30 %	10 %	10 %	10 %	13 %	13 %		5 %	5 %
UK ni	59 %							31 %	

1.4 Financiación de la innovación

EQUAL existe para crear y financiar **planteamientos innovadores** que aborden cuestiones de política laboral a escala local, nacional y europea. El objetivo consiste en desarrollar y probar ideas, para que luego la innovación y la experiencia útil sean trasladadas a la política y a la práctica. Esto incluye el traslado de soluciones, metodologías o enfoques de un entorno a otro para mejorar la efectividad a escala política y práctica. La innovación podrá:

- desarrollar políticas y métodos completamente nuevos;
- diseñar y aprovechar nuevas combinaciones de políticas y métodos ya existentes.

La **innovación** puede producirse de distintas maneras, a saber:

- en cuanto a procedimientos: prueba y adopción de nuevas prácticas, métodos o herramientas;
- en cuanto a objetivos: formulación de nuevos objetivos, desarrollo de nuevas cualificaciones o apertura de nuevas áreas de empleo;
- en cuanto a contextos: desarrollo de sistemas del mercado laboral o de otras estructuras mediante la adaptación de la innovación de otro contexto.

Para más detalles sobre el proceso de innovación, consulte 'Definición de la innovación en el Libro Verde de 1995 sobre Innovación, utilizado en la Comunicación CE COM/2000/0567: *Innovación en una economía del conocimiento*'

1.5 Agrupaciones que capacitan a las partes interesadas y a las personas desfavorecidas

EQUAL es una cuestión de agrupación. Sus **Agrupaciones de Desarrollo (AD)** se financian para probar soluciones en una problemática particular. Los objetivos de la asociación son:

- reunir a organizaciones, agencias, empresas y centros de educación y formación para **identificar las causas** de los problemas de discriminación y exclusión, **lograr acuerdos** sobre las opciones más pertinentes y **encontrar conjuntamente medios innovadores** para resolver los problemas;
- el seguimiento, evaluación **y comunicación** conjunta de los éxitos y fracasos de las soluciones probadas;
- actuar con ánimo de **inclusión**, aunando esfuerzos de grandes y pequeñas organizaciones (incluyendo autoridades públicas, servicios de empleo, ONG, empresas, especialmente las PYMES, y los interlocutores sociales) en agrupaciones que afronten las necesidades reales correspondientes a la problemática definida en la agrupación;
- **capacitar a sus socios y partes interesadas**, mediante su participación activa en las actividades de planificación, adopción de decisiones y aprendizaje;
- **capacitar a las personas desfavorecidas** mediante su participación en la toma de decisiones y permitiéndoles el desarrollo de aptitudes que les permitan actuar para perfilar su propio futuro;
- hacer que su propio **trabajo y gestión sean abiertos y transparentes**.

Puede obtener más detalles sobre estas cuestiones en la Guía de Parteneriado EQUAL, disponible en el [sitio Internet EQUAL](#).

Ejemplo: un portal de formación distribuido (ACT 489 COMPETENCE EUROVISION)

Este ACT integrado por cuatro países (Alemania, Bélgica, Italia y los Países Bajos) se ha dedicado a la certificación de competencias de trabajadores/as y de las empresas para las que trabajan. Utiliza una versión innovadora del Cuadro de Mando Integral, diseñado por las AD para satisfacer las necesidades de las pequeñas empresas. La verificación de la herramienta ha producido resultados positivos en cuanto a eficiencia. Los socios han desarrollado un portal conjunto que proporciona módulos de formación y medios para la evaluación de competencias, incluidas las logradas en entornos informales, no académicos.

Nota: todos los ejemplos de esta Guía son ejemplos de **Acuerdos de Cooperación Transnacional (ACT)**, no de Agrupaciones de Desarrollo individuales. Para obtener más información sobre cada ACT podrá buscar

la Base de Datos Común EQUAL (BDCE) en "**TCA search**" (búsqueda de ACT) utilizando el número indicado en cada ejemplo, seguido por el signo "%" en el campo "búsqueda libre de texto".

1.6 Difusión y transferencia de resultados a escala política y práctica (transferencia a políticas generales)

La experiencia y los resultados estratégicos, métodos y productos de EQUAL deben estar disponibles y ser útiles más allá de las agrupaciones donde se desarrollan si se pretende que influyan en el cambio y mejoren la práctica. Todas las AD deben dedicar gran esfuerzo a demostrar las buenas prácticas que han desarrollado y verificado. Si éstas son pertinentes, útiles y aplicables a escala más amplia, el trabajo deberá concentrarse en la **difusión** y, siempre que sea posible, en la **transferencia** de los resultados de su trabajo a la política y la práctica (**transferencia a políticas generales**). Esto se lleva a cabo tanto por las propias AD como por las redes temáticas, organizadas a nivel nacional y transnacional, que vinculan las AD y su trabajo con los principales responsables políticos y con profesionales en la materia.

Difusión	Transferencia a escala política y práctica
Diseminación de la experiencia y los resultados entre las organizaciones e instituciones interesadas, y sensibilización sobre los asuntos abordados por EQUAL, los métodos utilizados y los resultados alcanzados entre el público especialista y no especialista.	Integración de los planteamientos y métodos desarrollados en EQUAL en las políticas cotidianas o en el establecimiento de nuevas normas, asegurando que su impacto sea lo más amplio posible.

Las propias AD deben diseñar su trabajo teniendo en cuenta tanto la difusión **horizontal y vertical** como la **transferencia a escala política y práctica**.

La obligación de proceder a la transferencia de la práctica a la política no se limita a las AD. Los Estados miembros colaboran para evaluar y comparar los logros de las AD y para mejorar la difusión de sus buenas prácticas en toda la UE.

Difusión horizontal y transferencia a la política y a la práctica (transferencia a políticas generales)	Difusión vertical y transferencia a la política y a la práctica (transferencia a políticas generales)
Compartir experiencia y conocimiento entre personas y organizaciones competentes en la materia, que trabajen en asuntos comunes o similares, ya sea a escala regional, nacional o europea.	Establecimiento de redes con personas responsables políticas, directores/as de programas y autoridades clave con objeto de influir en los cambios institucionales, políticos, normativos o administrativos.

1.7 Trabajo en agrupaciones transnacionales

La **cooperación transnacional** es una parte esencial de EQUAL. Es crucial asegurar la [alta calidad](#) en este trabajo. Un objetivo principal es el aprendizaje por medio del fomento y la transferencia de conocimientos y buenas prácticas entre agrupaciones y entre Estados miembros. La cooperación transnacional proporciona un valor añadido único para la elaboración de políticas en los Estados miembros y a escala europea. Todas las AD de EQUAL participan mediante:

- **Preparación:** cada AD estructura sus propios programas de trabajo nacionales y transnacionales, además de establecer la composición de las agrupaciones para su realización; una vez concluida esta fase de perfeccionamiento (aproximadamente 6 meses), las AD deben presentar una estrategia común en forma de **Acuerdo de Constitución de la Agrupación de Desarrollo (ACAD)**. Éste **debe incluir** una

descripción del modo en que pretenden proporcionar valor añadido mediante la colaboración con AD de otros países. Asimismo, se presentará un **Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT)** específico establecido con al menos un socio (y normalmente más de uno) de otro Estado miembro.

- **Ejecución:** estos programas de trabajo conjuntos nacionales y transnacionales se llevan a cabo durante un período aproximado de dos o tres años (variable según los Estados miembros).
- **Difusión y transferencia a escala política y práctica (transferencia a políticas generales):** se utilizarán redes temáticas, índices de referencia, revisiones mutuas o foros para facilitar la difusión de buenas prácticas con incidencia en la política nacional y europea. Con objeto de ayudar a la validación y puesta en común de buenas prácticas, los Estados miembros también pueden financiar algunas agrupaciones totalmente nuevas cuyo único objetivo es transferir la experiencia de EQUAL a escala política y práctica ([Comunicación EQUAL](#) - "Libre circulación de buenas ideas" – COM 2003/840, apartado 11.4.17 - 18). Todas estas actividades se llevan a cabo en paralelo a la ejecución de los programas de trabajo y hasta que termine la elegibilidad del programa EQUAL.

En EQUAL, la **cooperación transnacional** se produce a tres niveles:

- **entre Agrupaciones de Desarrollo** de dos o más Estados miembros; estas AD deben participar en actividades similares o complementarias, compartir planteamientos comunes o complementarios y estar dispuestas a desarrollar estrategias, enfoques o productos conjuntos;
- **entre redes temáticas nacionales de Agrupaciones de Desarrollo** donde las AD comparten a escala europea la experiencia que han validado en sus redes temáticas nacionales; la Comisión Europea facilita esta labor mediante la revisión de los planteamientos estratégicos y sus resultados pertinentes a escala de la UE, así como su difusión en los foros de debate y políticos europeos;
- **entre las Autoridades de Gestión y las Estructuras de Apoyo Nacional y personas y organizaciones clave de la UE;** en los Programas de Iniciativa Comunitaria (PIC) las Autoridades de Gestión responsables se han comprometido a establecer actividades de estrecha colaboración y de aprendizaje mutuo en grupos de trabajo y reuniones coordinadas por la Comisión Europea, además de la cooperación directa entre Estados miembros.

Esta guía aborda el primer aspecto de la cooperación transnacional entre AD.

De qué modo la cooperación transnacional en EQUAL difiere de los planteamientos de otros programas de la UE

EQUAL	Otros programas de la UE
Requiere un planteamiento conjunto nacional y transnacional.	Los programas ordinarios de los Fondos Estructurales del FEDER y del FSE no requieren (o, como norma, permiten) la existencia de un elemento transnacional. LEADER fomenta la cooperación transnacional pero no la exige.
La selección de socios transnacionales no está geográficamente predeterminada o restringida.	La parte principal de la cooperación transnacional de INTERREG se centra en acciones transfronterizas.
Las Agrupaciones Transnacionales están integradas por AD nacionales independientes.	LEONARDO financia proyectos transnacionales con un órgano o contratista promotor, responsable de la gestión de todas las actividades de los participantes de todos los Estados miembros integrantes.

2 Cooperación Transnacional

“¿Cuál es el interés de trabajar a escala transnacional? Le permite descubrir nuevos métodos de trabajo, aprender nuevas fórmulas de aplicar la lógica, recoger y compartir ideas, promover soluciones creativas, e incluso reducir el estrés y el esfuerzo”

2.1 Trabajo transnacional de EQUAL

En EQUAL, la cooperación transnacional se produce a tres niveles:

- entre AD;
- entre redes temáticas nacionales de las AD;
- entre las Autoridades de Gestión/Estructuras de Apoyo Nacionales responsables y las personas y organizaciones clave de la UE.

Este apartado se refiere a la cooperación transnacional entre AD. Las [redes temáticas](#) transnacionales son organizadas y gestionadas por la Comisión Europea, en colaboración con las Autoridades de Gestión de los Estados miembros.

Todas las agrupaciones transnacionales EQUAL ...

deben planificar el [intercambio de información y experiencia](#), para el mutuo conocimiento de ideas, estrategias y actividades,

...y,

realizar comparaciones y proceder al [desarrollo paralelo / testar / validar planteamientos innovadores](#) del tema central de su trabajo

...participarán asimismo en una o varias de las actividades siguientes:

[importación, exportación o adopción de nuevos planteamientos](#), adaptando a la propia situación el trabajo probado en otro contexto

[desarrollo conjunto de servicios, productos o sistemas](#), en los que las capacidades conjuntas de los socios permitan obtener un producto común más allá de su actividad individual,

[Puesta en común de experiencias sobre el terreno](#) mediante el intercambio de socios, gestores, personas en práctica o formadores durante períodos más o menos extensos.

La Cooperación Transnacional es un proceso dinámico, de modo que estos modelos no son definitivos ni mutuamente exclusivos. Se han incorporado [mecanismos e instrumentos específicos](#) en el diseño de la Iniciativa EQUAL para ayudar a las AD.

Una Agrupación Transnacional puede utilizar diversos modelos de cooperación y adaptarlos a medida que las relaciones se desarrollen y maduren y que evolucionen las actividades de los socios. [Cada miembro individual de la AD puede participar en diversas actividades con sus socios](#)

[transnacionales, con la intervención de todos los socios e incluyendo a diversas partes interesadas, a personas desfavorecidas y a personas responsables políticos.](#)

2.2 Los beneficios de la cooperación transnacional

Beneficios para las organizaciones

Estratégicos y a largo plazo

- Participación en redes europeas y mantenimiento de contactos con otros Estados miembros, abriendo posibilidades de cooperación futura y añadiendo una dimensión europea al programa de trabajo de la AD.
- El establecimiento de vínculos con los avances profesionales a escala más amplia permite contrastar planteamientos a escala política y práctica del mercado laboral en otros Estados miembros.
- Proporciona mayor prestancia y valor añadido a una AD y a sus socios clave europeos ante sus colegas profesionales y personas responsables políticas.
- Aumenta la sensibilización y la comprensión de los progresos pertinentes en política europea.

Operativos y a corto plazo

- Permite el acceso a nuevas ideas y la puesta en común y el cuestionamiento de las ideas propias en un contexto más amplio.
- Fomenta el uso de experiencia y conocimientos internacionales para probar y mejorar los cursos, materiales y métodos existentes, así como desarrollar nuevos productos.
- Proporciona un abanico más amplio de socios comerciales, aliados políticos y colaboradores técnicos.
- Facilita el logro de nuevas cualificaciones y competencias.
- Experimentación en ámbitos de interés común y promoción de oportunidades mutuas de negocio.

Algunos beneficios para las personas participantes a título *individual*

- Aumenta la experiencia personal, las capacidades lingüísticas, de comunicación y negociación y el logro de una perspectiva europea más amplia.
- Amplía las fuentes de información y los contactos.
- Proporciona sensibilización y comprensión de los puntos fuertes y débiles de las políticas nacionales de empleo y de los sistemas de aprendizaje.
- Ofrece una mayor toma de conciencia personal y el crecimiento de la estima y confianza personales.

2.3 Retos

Algunos retos comunes experimentados en las agrupaciones transnacionales

- [Exigen tiempo](#) y dedicación para su desarrollo.
- Localizar los [socios transnacionales adecuados](#) es una tarea que exige gran dedicación, especialmente con la presión de tiempo de la “ventana transnacional” (el período posterior a la inclusión de los detalles de la AD en la Base de Datos Común EQUAL cuando pueden formarse las Agrupaciones Transnacionales).
- Negociar un programa de trabajo común transnacional con potencial de enriquecimiento.
- Trabajar de forma asociada es una labor exigente que requiere flexibilidad y voluntad de compromiso además de contar con adecuados métodos de trabajo, documentación y seguimiento.
- El proceso hace uso de abundantes [recursos financieros y humanos](#).
- Exige asumir algunos riesgos si se pretende alcanzar resultados creativos e innovadores.

- El trabajo transnacional plantea nuevas exigencias a su personal y exige nuevas competencias y la capacidad de trabajar con diferencias culturales, de contexto y lingüísticas.
- Algunos de sus socios transnacionales pueden sentirse menos comprometidos e incluso abandonar una vez que hayan descubierto las exigencias de la cooperación.
- Una agrupación transnacional de éxito requiere un seguimiento continuo y una evaluación permanente.
- Derechos de propiedad intelectual.
- [Diferencias culturales, organizativas y de hábitos de trabajo.](#)
- Dificultades con el cambio de socios a lo largo de la cooperación.
- La continuidad del personal desde la fase de diseño a la de difusión. Debe hacerse todo lo posible para asegurar la permanencia del personal o, al menos, que se mantengan disponibles como “personas de referencia” en aras del trabajo realizado.

Y, por último

La colaboración transnacional de EQUAL deberá producir en general efectos tanto a escala política como práctica. [Pero los logros de una agrupación tienen sus límites.](#) Es importante conocer estos límites, prever con antelación los retos y establecer objetivos que sean realistas y que puedan alcanzarse. Las AD con excesivas ambiciones que no alcanzan sus objetivos son de poca utilidad. Pero las AD que establecen objetivos realistas y que se preparan para los retos que deberán afrontar pueden producir un impacto muy positivo.

¿Qué se necesita para prever un conjunto de objetivos realistas? **Una buena fórmula es la denominada EMARP, recomendada por el Grupo de Partenariado en EQUAL y ya utilizada por varias agrupaciones transnacionales:**

E	Específico
M	Mensurable
A	Alcanzable
R	Realista
P	Puntual

El establecimiento de estos objetivos específicos, realistas y alcanzables es un reto que deben afrontar las Agrupaciones Transnacionales al diseñar el Acuerdo de Colaboración Transnacional. Por este motivo, EQUAL proporciona financiación y un período mínimo de 6 meses durante la Fase de Perfeccionamiento (antigua Acción 1).

AVISO IMPORTANTE

Las modalidades precisas de la Fase de Preparación varían de un Estado miembro a otro, de modo que cada AD debe comprobar las exigencias y el calendario precisos de su propia Autoridad de Gestión, así como los de los países de la AD con los que quiera trabajar. Por ejemplo, las diferencias de realización en los calendarios nacionales pueden dificultar en gran medida la colaboración y conviene descubrir esto antes de participar muy estrechamente. (Consulte la información específica por países en las Áreas Temáticas de los Estados miembros recogidas en el Capítulo/Apartado 1 y en el [enlace con esta información proporcionado en el sitio Internet de EQUAL.](#))

http://forum.europa.eu.int/Public/irc/empl/equal_etg/library?l=/etg0/transnacionalidad/transnational_co-operati_1&vm=detailed&sb=Title

3

Preparar la Cooperación Transnacional

‘Los verdaderos constructores transnacionales tienen algo especial, ya sabe. No son trabajadores de nueve a cinco, dedican gran cantidad de tiempo y energía a esta labor. Creen en la causa por la que están trabajando.’

3.1 Adaptación de los planes a los objetivos de la AD

Las buenas Agrupaciones Transnacionales son el resultado de una adecuada preparación. Y recuerde que la planificación de la cooperación transnacional debe formar parte de su planificación desde un principio. Asegúrese de que el programa de trabajo nacional incluya sus objetivos transnacionales.

Asegúrese de que sus planes de trabajo transnacional sean acordes con los objetivos de su AD.

La primera y decisiva prueba del valor de la cooperación transnacional radica en los beneficios que puede aportar a su AD. El cuadro siguiente puede ayudarle a identificarlos, en conexión con los objetivos explícitos y los resultados esperados de su AD, teniendo en cuenta la cuestión de Igualdad de Oportunidades (IO).

	Lista de las principales características del plan de trabajo de su AD nacional	Principales características de su futuro plan de trabajo transnacional	Indique los principios y objetivos sobre igualdad de oportunidades de su AD
¿Qué servicios, procedimientos, sistemas y productos pretende desarrollar/mejorar?	<i>Procedimientos, sistemas o productos conjuntos, actividades de investigación y de difusión.</i>	<i>Aspectos de su plan de AD a los que dará prioridad en el trabajo conjunto con sus socios transnacionales.</i> <i>Aspectos del trabajo de sus socios transnacionales a los que éstos darán prioridad en el trabajo conjunto.</i> <i>Cualquier nuevo producto o actividad específicos de su agrupación transnacional.</i>	<i>Productos sobre IO compartidos o elaborados conjuntamente, actividades de investigación, actividades de difusión. Puede incluir políticas de IO.</i>
¿Cuáles son los objetivos centrales de su AD?	<i>Asuntos relativos al mercado de trabajo y a determinadas personas desfavorecidas.</i>	<i>Asuntos relativos al mercado de trabajo y a los grupos de personas desfavorecidas a los que se refiere la agrupación transnacional ampliada.</i>	<i>Asuntos y objetivos determinados relativos a la IO.</i>
¿Qué beneficios específicos espera del trabajo?	<i>Impacto en las personas beneficiarias.</i> <i>Impacto en la práctica de los socios.</i> <i>Impacto en los productos.</i>	<i>Impacto en los socios, trabajadores/as y participantes del proyecto.</i> <i>Impacto en la práctica de los socios.</i> <i>Impacto en los productos.</i>	<i>Impacto en las políticas y prácticas sobre IO.</i> <i>Aumento de la sensibilización sobre cuestiones de igualdad.</i>
¿Cuáles son las características innovadoras de la AD y de su trabajo?	<i>Agrupación, grupos destinatarios, metodología, sistemas y productos, política.</i>	<i>Variación de países, variedad de tipos de socios, metodología, sistemas, productos.</i>	<i>Nuevos planteamientos y técnicas.</i>

<p>¿Qué valor añadido se espera de la cooperación transnacional?</p>	<p><i>Nuevos métodos, procedimientos/ investigación, productos.</i></p> <p><i>Medios para mejorar sus propios procedimientos, investigación y productos.</i></p>	<p><i>Apoyar la investigación de otros países.</i></p> <p><i>Política de práctica complementaria.</i></p> <p><i>Muestras de transferencia internacional</i></p> <p><i>Revisiones mutuas</i></p> <p><i>Ideas políticas, modelos prácticos o productos internacionales</i></p>	<p><i>Ejemplos de buenas prácticas /práctica en nuevos contextos</i></p> <p><i>Métodos de medición del impacto</i></p> <p><i>Ejemplos de aumento de la sensibilización sobre cuestiones de igualdad</i></p>
---	--	--	---

Una de las técnicas utilizadas con éxito en la 1ª Convocatoria de EQUAL para ayudar al funcionamiento de las agrupaciones transnacionales se denomina **aprendizaje comparativo**. Este planteamiento asegura el aprendizaje a partir de la experiencia adquirida. Se basa simplemente en la lógica de que si uno/a puede aprender algo de los demás, no tiene mucho interés que lleve a cabo toda la experiencia de nuevo por sí mismo/a.

La idea que sustenta **aprendizaje comparativo** es que la carga de la prueba sobre la innovación no recaiga en quienes promueven el cambio, sino en quienes se resisten al mismo. Normalmente, las personas partidarias del cambio deben demostrar por qué motivos debería producirse. El principio de aprender de la comparación muestra de qué modo y en qué lugar puede presentarse un buen ejemplo de trabajo y quienes se oponen al cambio deberán demostrar los motivos por los que no debería llevarse a cabo. Puede obtenerse más información sobre este enfoque en www.benchlearning.com.

3.2 Planificación realista

Los siguientes consejos de planificación pueden ser útiles:

- Intente que participe al menos una persona con experiencia previa en el diseño de programas de trabajo transnacionales y en la gestión de la cooperación transnacional. Si no hubiese ninguna en su AD, consulte con alguien que haya tenido tal experiencia en EQUAL, en otros programas de la CE como Leonardo da Vinci, o de iniciativas ajenas a los recursos humanos o incluso a la UE.
- Asegúrese de que cada grupo de dirección de la AD, los socios principales y los miembros más destacados del personal conozcan el compromiso de la cooperación transnacional y cómo se adapta a sus objetivos de trabajo, planes y presupuesto nacionales.
- Asegúrese de que el trabajo transnacional disponga de adecuados recursos y si hubiese problemas en la asignación de suficiente tiempo y presupuestos, afróntelos de inmediato y realice cualquier cambio necesario. Elabore explícitamente una [lista de comprobación de los recursos necesarios](#).
- Asegúrese de que todos los socios de la AD desempeñen el papel previsto, asuman la responsabilidad acordada y se beneficien claramente de la cooperación transnacional. Esto es una garantía de éxito de la totalidad de la agrupación transnacional EQUAL.
- Asegúrese de que sus socios de la AD hayan comprendido y asumido un papel acorde con el plan que Vd. haya negociado con sus socios transnacionales. Conviene asimismo que el comité de dirección de la AD haya aprobado el plan de trabajo transnacional.
- Planifique una comunicación periódica de los progresos transnacionales. Haga previsiones en cuanto a reuniones de información especiales, un boletín interno o boletín de noticias, además de que el trabajo transnacional figure siempre en el orden del día de las reuniones de la agrupación.

Ejemplo: desarrollo conjunto de productos o sistemas (ACT 2094 MOTIVATION)

Este ACT, que cuenta con tres socios, está desarrollando:

- un mapa de recursos de empleo: todas las AD nacionales han estado reuniendo recursos e instrumentos relativos al empleo;
- y una encuesta transnacional sobre motivación: la encuesta es completada por todos los beneficiarios de las AD nacionales y los socios han acordado utilizar una herramienta informática común.

Preparación de la búsqueda de socios transnacionales

La localización de los socios adecuados será mucho más sencilla si hay claridad en las expectativas y si se entiende que en las mejores agrupaciones todo el mundo puede contribuir con algo y que, como contrapartida, todos tienen algo valioso que recibir.

- Elabore una [lista de comprobación relativa a cuestiones sobre socios potenciales](#) a la que deberá encontrar respuesta.
- Prepare una descripción clara e íntegra de los objetivos de cooperación transnacional de su AD.

3.3 Crear un equipo para la agrupación

Un coordinador experimentado en el trabajo transnacional ha descrito las cualidades del trabajador transnacional 'ideal' del siguiente modo: "Las agrupaciones o grupos trabajan bien como consecuencia de las personas participantes; ellas son quienes llevan a cabo el trabajo. Los verdaderos constructores transnacionales tienen algo especial. No son trabajadores de nueve a cinco, dedican gran cantidad de tiempo y energía a esta labor. Creen en la causa por la que están trabajando."

El equipo que aporta una AD a una agrupación transnacional es el elemento más importante que puede ofrecer. Las personas, y no los planes e informes, hacen que funcione el trabajo de cooperación transnacional.

Las agrupaciones transnacionales con éxito:

- Cuentan al menos con una persona de contacto permanente que puede proporcionar continuidad, dedicando una parte suficiente de su tiempo a la actividad transnacional. Puede tratarse o no del jefe del equipo transnacional. Habida cuenta de que la relación personal y la confianza son ingredientes vitales de cualquier colaboración transnacional eficaz, el cambio de personal puede acarrear retrasos y problemas innecesarios.
- Cuentan, en la medida de lo posible, con alguien con buen dominio de lenguas. Todos deben tener verdadero interés y compromiso con el trabajo más allá de las fronteras y de las culturas.
- Han explicado adecuadamente el fundamento y el contenido de los elementos básicos del Acuerdo de Cooperación Transnacional obligatorio a todos los socios de la AD. Estos deben haber participado desde el principio y se deben conocer sus intereses específicos y sus expectativas y objetivos personales.
- Cuentan con buenas capacidades de gestión y experiencia en el equipo. Si fuese posible, un miembro deberá disfrutar de previa experiencia transnacional.
- Tienen acceso a expertos y a profesionales cuando es necesario.
- Tienen cuidado al "subcontratar" la función de coordinación/gestión, como por ejemplo en lo relativo a la búsqueda de socios y a que un solo socio de la agrupación diseñe el ACT, pero asegurándose de la participación final de todos los socios. No se recomienda utilizar ayuda externa a estos efectos.

3.4 Acercamiento a socios transnacionales potenciales

En la mayoría de las ADs la búsqueda de socios no puede completarse hasta la apertura de la 'perspectiva transnacional' (durante la fase de preparación, antigua Acción 1). Esto ocurrirá el 1 de enero de 2005, cuando todos los Estados miembros hayan aprobado sus ADs y los detalles se integren en la Base de Datos Común EQUAL (BDCE).

Pero no tema comenzar antes. Hay distintos pasos que puede dar en cuanto se haya aprobado su AD:

- Ponerse en contacto con posibles socios que conozca o con los que haya trabajado antes y descubrir si su participación también ha sido aprobada.
- Crear información específica acerca de sus posibles socios de la AD; un resumen de una página en las lenguas de sus socios potenciales de la AD es muy útil. Idealmente, utilice el "resumen" de la BDCE y ponga de relieve el compromiso de cooperación transnacional.
- Plantéese la elaboración de un [perfil de sus socios transnacionales ideales](#), esto podrá ayudarles a comprender lo que Vd. desea de la agrupación.

Ejemplo: los socios no necesitan estar en la misma área temática. (ACT 993 EMPOWER)

Gran Bretaña no ha asignado financiación específica EQUAL al área temática G, destinada a conciliar la vida familiar y profesional. La AD de Gran Bretaña en el marco de un proyecto en el área temática A, Acción para carreras y empleo, ha elegido a un socio austriaco, Fempower, financiado por el área temática G, como complemento de su trabajo nacional. El objetivo general de la ACT *Empower* ("Capacitación") es luchar contra el desempleo entre personal asistente y mujeres y hombres con hijos. Ambas ADs están produciendo materiales de formación y módulos de herramientas para establecer, por ejemplo, programas de tutoría y apoyo patronal; la agrupación proporcionará la oportunidad de desarrollar y comprobar orientaciones comunes para estos servicios.

3.5 Cultura, lenguas y otras cuestiones

Las diferencias organizativas entre socios transnacionales pueden causar problemas a la hora de preparar el plan de trabajo, de compartir los recursos y de utilizar los resultados comunes. Estas diferencias pueden resultar, por ejemplo, de:

- diferencias de tamaño: algunas AD sólo tienen dos o tres socios, otras más de veinte;
- diferencias de rango: algunas AD cuentan con amplios organismos nacionales o regionales, mientras que otras están compuestas por pequeñas organizaciones locales o grupos comunitarios;
- diferencias en la relación con las personas desfavorecidas: algunas participan estrechamente en el trabajo con las mismas, mientras que otras se dedican más en especial a proporcionar recursos e influencia en quienes realizan el trabajo directo.

Es importante resolver las diferencias organizativas con herramientas de comunicación y de otro tipo descritas en esta guía y no confundirlas con las dificultades resultantes de las diferencias culturales cuando no hay soluciones sencillas. Las diferencias organizativas deben ser resueltas para alcanzar la adecuada colaboración entre los socios. La definición precisa y cuidadosa del plan de trabajo puede ayudar a resolver estas cuestiones.

[Las diferencias culturales](#) y los estilos de trabajo pueden producir más malentendidos y dificultades que las diferencias lingüísticas. Las dificultades y malentendidos pueden ser el resultado de la diversidad de:

- actitudes sociales y de comportamiento;
- cultura empresarial y de trabajo;
- actitudes ante los plazos y la puntualidad.

[Superar las diferencias culturales](#) y las preferencias de estilo de trabajo constituye un desafío, pero también proporciona grandes oportunidades de aprendizaje. El secreto consiste en ser consciente de las diferencias y al mismo tiempo trabajar juntos y aprender unos de otros.

Ejemplo: trabajar entre culturas

(ACT 1567 MIKIRI)

La agrupación transnacional *Mikiri* afronta de forma creativa el reto de trabajar atravesando las barreras culturales y lingüísticas mediante el uso de “métodos de acción” que definan los principios y objetivos. Por ejemplo, la agrupación ha explorado la esencia de palabras como “innovación” comparándola con una máquina integrada por personas, cada una de las cuales desempeña una función en dicha máquina, o el sentido de la palabra “diversidad” mediante la fabricación de esculturas con pañuelos en pequeños grupos multinacionales. Estos ejercicios no dependen del lenguaje, pero inspiran debates, en cualquier lengua, incluyendo métodos no verbales entre personas que no comparten la misma lengua. El planteamiento se centra en métodos de acción que fomentan el aprendizaje y en la oferta de alternativas a la comunicación basadas en la experiencia.

Muéstrese abierto, ponga de manifiesto sus diversas expectativas y sea consciente de las reacciones que experimenta ante los comportamientos, lo cual puede ser un signo de que no se cumplen sus expectativas. Ser consciente de esto y ser capaz de hacer frente a estas diferencias mediante una comunicación eficaz es una de las claves del éxito en su colaboración transnacional.

Incluso el dominio del inglés (o de otra lengua común) no sirve necesariamente de protección contra la incomprensión. El mismo contenido puede entenderse de diverso modo en diversos contextos nacionales. Puede resultar útil atender con cuidado a esta cuestión a medida que se establezca el trabajo. Asimismo, esto significa que el uso de intérpretes, por ejemplo, puede que sólo resuelva una parte del problema lingüístico.

El tiempo y el dinero dedicados a la preparación del equipo, fuera del contexto de determinadas atribuciones o problemas, probablemente sean compensados con un equipo consciente de su propia cultura y mejor preparado para comprender a los demás y trabajar con ellos. Las Estructuras de Apoyo Nacionales (EAN) pueden ofrecer asesoramiento a este respecto e indicar el modo de obtener ayuda.

Cualquier miembro de un equipo transnacional aprende simplemente con su participación. Pero lo que obtiene de su experiencia, especialmente si realiza un trabajo transnacional por primera vez, será de mayor envergadura si está precedido y cuenta con el apoyo de algún tipo de aprendizaje estructurado. Algo positivo en este sentido es participar en un [seminario transnacional o intercultural](#). Existen dos tipos, que pueden combinarse:

- seminarios que preparan ampliamente a los participantes en cuanto a procesos de dinámica intercultural, además de animarles a reflexionar sobre sus propias actitudes y acciones culturales;
- seminarios específicos centrados en la cooperación con determinado país o ámbito de trabajo.

3.6 Propiedad intelectual

Cualquier agrupación transnacional que difunda productos compartidos o que desarrolle nuevos productos debe entender cómo abordar las cuestiones pertinentes de propiedad intelectual.

La propiedad intelectual está relacionada con la manifestación de ideas. En otras palabras, para que algo pueda ser reconocido y protegido, debe existir de forma física. Las ideas deben materializarse en un libro, programa informático, imagen, base de datos, etc., para ser reconocidas como propiedad intelectual; ésta puede protegerse de distintas maneras, incluyendo los derechos de autor, patentes, marcas o diseños comerciales. Es importante distinguir entre derechos de

propiedad intelectual y derechos de los usuarios relativos a productos que han ido desarrollados en común.

Lo más importante para los socios transnacionales es asegurarse de **establecer un debate mutuo sobre [propiedad intelectual](#) y acordar los principios que regirán su acuerdo.**

En la mayoría de los casos los socios se permiten mutuamente el libre uso de los materiales de los demás a cambio del pleno reconocimiento. Pero hay otras cuestiones:

- Los derechos de terceros que hayan sido contratados para el desarrollo de materiales o de programas informáticos. Tales derechos deben ser claramente acordados y comprendidos.
- ¿Qué ocurrirá en caso de desarrollo conjunto de un producto? Los posibles derechos pueden ser divididos a partes iguales o los socios tendrán derechos sobre las versiones en su propia lengua o nacional.
- ¿Cómo se tratarán los ingresos de las posibles ventas? (Téngase en cuenta que esto también se regula en el Reglamento de la UE relativo a las reglas de elegibilidad).

Para resolver estas y otras cuestiones es importante que los socios hablen con sus propias AG/EAN y sepan si hay orientaciones y normas nacionales. El Reino Unido tiene una guía sobre propiedad intelectual en su sitio Internet. <http://www.equal.ecotec.co.uk/>. Asimismo, Francia tiene una guía disponible en su sitio Internet <http://www.equal-france.com/>.

No espere a que surja una disputa sobre propiedad intelectual para actuar, pues sería demasiado tarde.

Encontrar socios

'La EAN debería lograr que la AD sea consciente de que la descripción que proporciona en el impreso de solicitud nacional sirve no sólo para ser elegida, sino también para la búsqueda de socios en la BDCE.'

4.1 Búsqueda de socios en otros Estados miembros

Encontrar socios transnacionales exige tiempo y [organización](#), además se debe acordar un programa de trabajo con ellos. Todo esto debe encajar en un arduo programa de preparación, mientras que en la AD se están finalizando los planes de trabajo nacionales.

Las ADs experimentadas:

- una vez que han recibido la aprobación de EQUAL, comprueban si hay organizaciones de otros Estados miembros que ya conozcan o de las que hayan oído hablar que también hayan solicitado su participación en EQUAL y que hayan sido aprobadas; las agrupaciones basadas en la experiencia anterior o en una recomendación fiable pueden ser muy eficaces; pero debe existir una firme base de trabajo; no basta con mantener buenas relaciones con un socio transnacional.

Todas las ADs:

- tan pronto como esté abierta la "ventana transnacional" y todos los Estados miembros hayan completado la información sobre sus ADs aprobadas con fecha 1/1/2005, podrán acceder a la [Base de Datos Común EQUAL \(BDCE\)](#) en el sitio Internet EQUAL de la Comisión (europa.eu.int/comm/EQUAL), y cualquiera podrá comenzar a [buscar en la BDCE](#), ponerse en contacto con socios posibles e iniciar el trabajo sobre su acuerdo de colaboración.

Si la búsqueda en la BDCE y otros intentos no condujeran a la localización de socios adecuados y la Agrupación de Desarrollo quedase 'huérfana', las Autoridades de Gestión del Estado miembro, asistidas por la Comisión, proporcionarán ayuda. Habrá un "seminario de búsqueda de socios" en la primavera de 2005 entre los Estados miembros en el cual las Autoridades de Gestión y sus EAN tendrán la oportunidad de localizar posibles socios a las AD que todavía no hayan encontrado uno y a establecer acuerdos mutuos.

4.2 La Base de Datos Común EQUAL (BDCE)

La BDCE es una base de datos que registra todas las ADs seleccionadas en EQUAL, tanto en la ronda 1 como en la ronda 2. Describe el perfil de cada AD seleccionada y proporciona la información de contacto y el perfil de cada AD. Cuando se llegue a un acuerdo sobre el contenido de un trabajo transnacional, podrá ser consultado en la BDCE.

La BDCE es públicamente accesible a través de la web. Por consiguiente, todos los datos de la misma, salvo algunos detalles confidenciales, como los datos financieros, pueden ser consultados por todas las ADs de EQUAL. Consta una breve descripción de cada AD traducida en inglés o en francés, pero los detalles pormenorizados de sus planes sólo figuran en la lengua en que la solicitud de agrupación fue formulada a la Autoridad de Gestión nacional. En general, estas solicitudes sólo indican el tipo de trabajo que la AD desea incluir en su Acuerdo de Cooperación Transnacional, pero no nombran a los posibles socios. Las expectativas o ideas iniciales de su cooperación transnacional pueden consultarse en la BDCE.

Ejemplo: AD sin experiencia previa en el uso de la BDCE (ACT 2434 DISABILITY FORUM)

En Gran Bretaña, el *Portland College* carecía de experiencia transnacional previa. Utilizó la BDCE para la localización de distintos socios potenciales. Como resultado de ello se estableció una AD

transnacional con cuatro socios; dos de los socios transnacionales de Gran Bretaña se centraron en cuestiones de discapacidad y el tercero se dedicó a temas de aprendizaje individualizado y a medida. Debido al buen entendimiento entre los socios, la agrupación transnacional pudo ir más allá del trabajo comparativo y pasar a la colaboración directa para el desarrollo de dispositivos tecnológicos adaptables.

El motor de búsqueda de la BDCE puede activarse utilizando palabras clave y diversos criterios específicos. Pero su eficacia se basa en que la AD introduzca las palabras clave adecuadas. La búsqueda en la BDCE puede realizarse de varios [modos](#) de acuerdo con distintos niveles de complejidad. No obstante, la BDCE es sólo una herramienta y debe prestarse [considerable atención](#) al seguimiento y verificación de sus resultados. Por ejemplo, los usuarios deben estar atentos a las [diferencias entre Estados miembros](#) en cuanto a la forma de clasificar distintas cuestiones y problemas entre las nueve Áreas Temáticas EQUAL. La formación de personas con discapacidades, por ejemplo, puede encontrarse en distintas Áreas Temáticas de diversos Estados miembros. Hay que entender esto y evitar así no localizar a un socio por no haber consultado en el lugar adecuado.

4.3 Seguimiento

Una vez que haya limitado la búsqueda a un pequeño número de posibles socios en la BDCE, deberá establecer acercamientos directos cuanto antes. Teniendo en cuenta el tiempo disponible y las [limitaciones financieras](#), conviene realizar un primer contacto por teléfono, fax, correo electrónico o incluso mediante videoconferencia. Si esto fuese positivo, deberá proceder a una reunión directa en la que pueda mantener un amplio intercambio de información, además de evaluar los estilos y personalidades de los demás. Las visitas son esenciales a la hora de sopesar si hay bases suficientes para establecer una agrupación de más de dos años de duración. En la medida de lo posible deberían realizarse visitas recíprocas, permitiendo que cada socio contemple el contexto local de los demás y se reúna con una selección representativa de los miembros de la AD.

Como apoyo de sus visitas, acompáñese de documentación descriptiva de su organización, su AD y sus socios nacionales en la lengua común que prevea utilizar. Estos [primeros contactos y reuniones](#) son cruciales y conviene prepararlos debidamente.

4.4 ¿Cuántos socios?

La AD no podrá pasar a la realización del plan de trabajo transnacional sin un acuerdo aprobado al menos con un socio transnacional. Pero no está de más contar con al menos dos socios transnacionales, de modo que si uno abandona, el acuerdo siga siendo válido y no haya problemas en cuanto a su elegibilidad en EQUAL.

El tamaño final de una agrupación debe determinarse de acuerdo con su trabajo. La mayoría de las agrupaciones transnacionales tienen tres o cuatro miembros. Algunas agrupaciones son mucho más amplias y, por supuesto, pueden ofrecer mayor diversidad y selección de competencias. Pero las agrupaciones transnacionales amplias pueden tener objetivos poco precisos, su gestión ser compleja y su funcionamiento caro. Lo más importantes es la calidad y la permanencia de la agrupación, con independencia de su tamaño, la calidad de sus resultados y la influencia de éstos en la configuración de futuras políticas del mercado laboral.

Algunas AD participan en más de un ACT. Se trata de una excepción, sólo recomendada a quienes tengan suficiente experiencia y la capacidad de gestionar un proceso transnacional múltiple. Para más orientación, consulte el apartado 6.1.

Ejemplo: Una pequeña agrupación

(ACT 998 SARA)

Una AD austriaca y otra española trabajan juntas en el ámbito de supresión de la segregación en el mercado laboral. Ambas AD tienen intereses y actividades similares en sus programas de trabajo nacionales, por lo cual fue sencillo que acordasen el programa de trabajo transnacional. Las actividades desarrolladas a escala nacional y transnacional están tan relacionadas que el

socio transnacional ha participado en reuniones de la otra AD. Habida cuenta de la reducida dimensión de la agrupación transnacional, en sus visitas mutuas, estas ADs tienen la oportunidad de organizar eventos en los que socios similares a escala nacional visitan a sus homólogos a escala transnacional. Por ejemplo, cada AD trabaja con sindicatos, administraciones públicas y organizaciones representativas de los intereses de las mujeres empresarias. Cada visita se ha organizado de acuerdo con los intereses de los diversos tipos de socios, proporcionando un intercambio de experiencias con valor añadido y elementos comunes para el desarrollo del trabajo transnacional del programa.

Ejemplo: Una pequeña agrupación (ACT 2802 UTRECHT AND SWEDEN TOGETHER)

Este ACT cuenta sólo con dos socios, uno de Suecia y otro de los Países Bajos. Ambos trabajan en la integración de las minorías étnicas. Fundamentan el éxito de su agrupación en el hecho de que ambos tienen una sólida organización y abundantes miembros. Asimismo, su composición es muy similar, pues entre sus socios hay bancos, sociedades hipotecarias, administraciones locales y centros comerciales. Existen muchos contactos cruzados en la agrupación transnacional.

Ejemplo: Una amplia agrupación (ACT 397 ECCO)

ECCO (Observatorio Cooperativo de la Comunidad Europea, siglas en inglés) tiene seis miembros de Francia, Italia, España, Suecia, Gran Bretaña, y un asociado de Rumanía. La agrupación transnacional ha creado una empresa sin ánimo de lucro (ECCO) a escala europea con un consejero de cada país socio. Mantiene una estructura de apoyo de proyecto especializado (con el uso de *TimeBank*) en que cada socio proporciona 15 días anuales para ayudar a los otros en la red. Está poniendo en marcha una nueva cualificación en la UE ,ECCE (Certificado Europeo de Empresa Comunitaria, siglas en inglés), y publicará seis modelos de buenas prácticas y recomendaciones a los responsables políticos sobre ayuda a la economía social.

4.5 Coordinadores transnacionales

El éxito de la cooperación transnacional depende en última instancia de su gestión. Cualquiera que sea la estructura de la agrupación transnacional, conviene que cada AD designe a su propio Coordinador Transnacional (no es el mismo que el secretario del ETCIM – véase el apartado 6). Estos coordinadores pueden, de acuerdo con el mandato confiado por su AD:

- identificar y formular propuestas de selección de socios transnacionales potenciales;
- negociar el Acuerdo de Cooperación Transnacional;
- desarrollar y gestionar el plan de trabajo transnacional;
- supervisar y organizar la evaluación de las actividades transnacionales;
- organizar y gestionar las reuniones y los eventos que cada miembro de la AD acuerde realizar como anfitrión;
- asegurar que los miembros de la AD estén plenamente informados de todas las cuestiones transnacionales.

Posición del coordinador transnacional en la agrupación para que tenga éxito

- sitúe al coordinador transnacional de modo que esta persona esté bien conectada con todos los socios;
- utilice en la medida de lo posible a alguien con variadas competencias y un empleo estable para asegurar la mayor estabilidad y continuidad posibles.

Conocimientos, competencias y experiencia que deben buscarse en un coordinador transnacional

- con alguna experiencia previa de cooperación transnacional;
- conocimientos del área temática EQUAL en que trabajen la AD y sus socios transnacionales;
- buenos conocimientos de los planes de trabajo nacionales y de la agenda de cada socio participante;
- buenas capacidades de comunicación y dominio de la lengua de trabajo acordada de la agrupación;
- sensibilidad ante las diferencias culturales, en especial aquéllas entre los países de la agrupación;
- capacidades de negociación;
- capacidades de organización y gestión;
- compromiso con el trabajo transnacional.

Los coordinadores transnacionales cosechan más éxitos cuando transfieren la experiencia de los valores y del trabajo de su AD a la agrupación transnacional. Sólo pueden lograr esto cuando están plenamente integrados en el trabajo de la AD.

4.6 Preparar la agrupación

Una vez designado el coordinador, la AD debe definir con claridad la distribución de las funciones y responsabilidades en el marco de la cooperación transnacional. Esto es muy importante para las actividades transnacionales dado que todas las AD tienen normalmente muy variadas, y a menudo complejas, estructuras de toma de decisiones. A no ser que resulte claramente establecida, la estructura de toma de decisiones de una agrupación transnacional puede que no sea plenamente comprendida, incluso por quienes participan estrechamente en su trabajo. Dicha estructura debe también estar claramente descrita en los planes de trabajo transnacionales.

La Fase de Preparación (antigua Acción 1) de EQUAL ofrece tiempo a las agrupaciones transnacionales para planificar y acordar su trabajo. La propia planificación exige dedicación. Y dado que los Estados miembros tienen diferentes procedimientos para la selección de sus AD, puede haber desfases en el calendario sincronizado de preparación que acuerden mutuamente.

Acuerdo de Cooperación Transnacional: puntos que deben verificarse

- Los plazos de presentación de los AAD y ACT por todos los socios participantes y la puesta en común de esta información desde un principio.
- La eventual conveniencia de hacer traducciones.
- La eventual necesidad de utilizar una versión firmada en soporte papel.

4.7 Reuniones exploratorias

Las [reuniones exploratorias](#) son importantes. Sólo podrá realizar [juicios ponderados](#) de sus socios potenciales si se reúne con ellos, de preferencia en circunstancias bastante informales. Esto proporciona a ambas partes la oportunidad de una rápida retirada si entienden que la agrupación no funcionará. Existen cinco elementos fundamentales que debe dilucidar.

1. ¿Los objetivos y estrategias de los otros miembros son un reflejo de los suyos o añaden algo interesante?
2. ¿Los valores y actitudes de los otros miembros frente a la discriminación y la exclusión son acordes con los suyos?
3. ¿Parece claro que los otros miembros realmente desean establecer una agrupación transnacional activa y cooperativa con su AD?

4. La experiencia previa no es un requisito pero, si han participado antes en un trabajo transnacional, ¿tuvieron éxito? En caso de haber surgido problemas, ¿los han resuelto?
5. ¿Ha acordado una lengua de trabajo para la comunicación y cooperación ulterior?

Sólo si la respuesta a estas cuestiones fuese satisfactoria, merecerá la pena afrontar los problemas y gastos del establecimiento de una primera reunión formal entre los socios potenciales.

Estructuración de la [primera reunión formal](#)

La [primera reunión](#) es generalmente productiva si se ha preparado bien.

- Convendría establecer y distribuir un orden del día consensuado dos semanas antes, si fuese posible.
- Todos los participantes deberían ocuparse de leer y comprender las breves descripciones de la otra u otras AD con que se reúnen.

	Ejemplo de plan del orden del día de la primera reunión transnacional	Pistas y recomendaciones
Presentaciones	Todos los participantes se presentan (puesto de trabajo, función en la AD y resumen de su trayectoria profesional)	Limite esta actividad a 2 minutos por participante e indíqueles con antelación que deberán presentarse durante ese tiempo. La operación deberá repetirse si hay nuevas personas que se incorporan a la reunión en sesiones ulteriores y si se realizan visitas. Nunca permita que las personas participen en una reunión sin presentarse mutuamente.
Presentaciones de la AD	Cada AD debe presentarse a sí misma: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Origen (cómo se formó y por qué) • Miembros y estructura • Planteamiento de trabajo y plan de trabajo (incluido el presupuesto) • Productos y resultados (incluida su planificación) • Objetivos transnacionales y cualquier idea sobre tipos de actividad transnacional prevista. 	Estas sesiones de apertura, que a menudo ocuparán más de la mitad del tiempo asignado a la reunión, son vitales para ayudar a los socios a evaluar su capacidad común de trabajar juntos (a efectos de confianza, fiabilidad, grado de compromiso, capacidad de comunicación y establecimiento de relaciones interpersonales de calidad).
Visitas a socios anfitriones o actividades de la AD	Las visitas deben ser bastante breves y prever un orden del día concreto: <ul style="list-style-type: none"> • introducciones; • presentación; • cuestiones; • debate. 	Esto es importante si hay socios pertinentes y actividades que convenga mostrar.
Debate de las bases de un acuerdo transnacional	Esta sección debe contemplar: <ul style="list-style-type: none"> • las propuestas del programa de trabajo; • sugerencias sobre funciones y responsabilidades; • comprender los recursos financieros y humanos que los socios prevén dedicar a la agrupación transnacional. 	Puede que proceda prever esto como una sesión individual de la sesión final. En tal caso, atribuya tiempo suficiente a ambas (al menos tres horas). Idealmente, debería haber una pausa entre ambas (noche o comida) de modo que cada cual pueda reflexionar sobre sus pensamientos e ideas.

Acuerdo sobre las medidas posteriores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se adoptarán decisiones sobre la cooperación transnacional (cada socio deberá explicar el proceso a seguir)? • ¿Qué se hará en cuanto a la incorporación de otros socios transnacionales? ¿Acordarán los socios actuales la invitación o no a otros socios? • ¿Quién redactará el ACT, y cómo se aprobarán su redacción y presupuesto finales? • ¿Qué labores de gestión y comunicación serán necesarias una vez que el ACT sea aprobado y el trabajo comience? • ¿Qué lenguas se utilizarán y quién se responsabilizará de cualquier coste de interpretación y traducción? • ¿Cuándo tendrá lugar la siguiente reunión? 	<p>Esta parte de la reunión puede que exija al menos dos horas. Asegúrese de que las últimas dos horas estén reservadas a tal efecto. De no ser así, es casi seguro que abandonará la reunión sin las decisiones y los acuerdos necesarios.</p>
--	---	---

¿Quién debería participar en la primera reunión?

Se alcanzarán los mejores resultados si cada delegación incluye a:

- personas familiarizadas con los aspectos técnico, financiero, comercial y legal de sus ADs;
- representantes de los socios de las ADs autorizados para adoptar compromisos;
- gestores y coordinadores de las ADs (si han sido nombrados).

4.8 Miembros asociados, una regla excepcional

Cada Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT) debe incluir al menos dos AD financiadas por EQUAL procedentes de distintos Estados miembros. Además, es posible incluir a miembros asociados.

Un miembro asociado será:

- una organización de los 25 Estados miembros, pero financiada con fuentes ajenas a EQUAL (por ejemplo, Letonia no tiene proyectos relacionados con la creación de empresas, pero una organización letona de creación de empresas puede participar como miembro asociado en un ACT en el que participen al menos otros dos socios de una AD EQUAL);
- una organización de un país que no sea de los 25 Estados miembros; puede tratarse de [países candidatos a la adhesión](#) o de alguno de los países contemplados en los programas [TACIS](#), [MEDA](#) o [CARDS](#); algunos de estos han [asignado recursos](#) a la cooperación transnacional en EQUAL, mediante fondos propios o procedentes de sus programas anuales de financiación de la UE.

Tenga en cuenta que la financiación del FSE no puede emplearse fuera de la Unión Europea, salvo los costes de comunicación, viaje y estancia de un socio o actividad incluidos en un programa de trabajo aprobado de un ACT.

Ejemplo: Un miembro asociado en la Ronda 1

(ACT 41 FACETS)

La Agrupación cuenta con socios de Austria, Dinamarca, Alemania, Italia, Gran Bretaña y dos de Portugal. A principios de 2004 la agrupación incorporó a *Autonomia* (financiada por Phare) de Hungría. El objetivo de *FACETS* era tener socios representativos tanto en el Norte como en el Sur de Europa, con objeto de intercambiar información desde distintas perspectivas sociopolíticas,

culturales e históricas. La experiencia de trabajo de *Autonomía* con la comunidad gitana ha aportado información y experiencia de Europa del Este, permitiendo que la agrupación desarrolle un verdadero enfoque global europeo al afrontar la exclusión.

Si descubre que la cooperación transnacional con un Miembro Asociado puede añadir algo importante a su trabajo, deberá:

- comprobar con su Autoridad de Gestión o Estructura de Apoyo Nacional la existencia de cualquier norma específica o restricción;
- asegurarse de que ha identificado claramente los beneficios potenciales de valor añadido de esta cooperación más amplia;
- incluir la información de su miembro asociado en la sección del ACT denominada 'Valor añadido y viabilidad financiera del miembro asociado'; su Autoridad de Gestión deberá estar en condiciones de identificar al socio; asegúrese de incluir el nombre correcto y los detalles de contacto, el régimen legal, la dirección completa y la misión de la organización;
- asegúrese de que el Miembro Asociado potencial pueda satisfacer todos los costes resultantes de la cooperación transnacional.

Nota: la información relativa a los miembros asociados debe proporcionarse en una sección específica del ACT denominada '**Valor añadido y viabilidad financiera del miembro asociado**'. Es importante que los datos relativos al nombre, tipo de organización, régimen legal, dirección completa y objetivos del miembro asociado se incluyan en el ETCIM. Si no se obtienen estos detalles en esta fase, puede que sea muy difícil obtenerlos posteriormente. Los miembros asociados deben ser visibles en el ACT y deben ser consultados en cuanto a sus contenidos.

5

Primeros pasos hacia un Acuerdo Transnacional

'La clave de la cooperación transnacional son las relaciones'

5.1 Un programa de trabajo transnacional coherente

Su agrupación transnacional debe fundamentarse en cuatro principios básicos compartidos:

- el entendimiento de que [todos los socios participarán activamente](#) en la planificación y cumplimiento del trabajo;
- un acuerdo en el sentido de que la cooperación transnacional, ante todo, es una experiencia de aprendizaje;
- un acuerdo sobre el modo de realizar negocios como agrupación;
- el mutuo entendimiento claro de que la cooperación transnacional forma parte esencial de los objetivos y métodos de su Agrupación de Desarrollo y cómo los resultados transnacionales ayudarán a alcanzar sus propios objetivos.

Estas bases pueden estar respaldadas por una herramienta de planificación eficaz. Esta adaptación del Planteamiento de Marco Lógico es un ejemplo útil. El formato adaptado de EQUAL figura a continuación; aparece descrito en un módulo de herramientas específico de la Agrupación, disponible en [sitio Internet de EQUAL](#).

Este sistema se basa en un planteamiento en el que las actividades se perfilan rellorando el cuadro de arriba hacia abajo, moviéndose desde la parte superior izquierda a la parte inferior derecha. Con objeto de comprobar la conveniencia y viabilidad de las actividades que haya previsto, deberá verificar las conexiones entre los distintos escalones, moviéndose en la dirección opuesta.

	Lógica de la intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Asumir riesgos
Objetivos generales	Contribución del trabajo transnacional a los objetivos EQUAL	Cómo medir el objetivo, incluyendo cantidad, calidad y tiempo	Cómo recopilar información, por quién y cuándo	
Finalidad de la agrupación transnacional	Beneficios directos para los socios	Cómo medir el objetivo, incluyendo cantidad, calidad y tiempo	Cómo recopilar información, por quién y cuándo	Si la finalidad se acuerda, ¿qué se debe asumir para asegurar que se alcanzan los objetivos?
Resultados	Productos tangibles creados por la asociación transnacional	Cómo medir el objetivo, incluyendo cantidad, calidad y tiempo	Cómo recopilar información, por quién y cuándo	Si los resultados se logran, ¿qué se debe asumir para asegurar que se difundan?
Actividades	Tareas que se deben emprender para lograr los resultados	Medios	Coste	Si las actividades se ejecutan ¿qué se debe asumir para asegurar que se difunden sus resultados?
			Condiciones previas	Condiciones que deben acordarse antes de empezar

La cooperación transnacional implica que todas las AD comprueben su trabajo e ideas en un contexto internacional y que se comprometan a poner en común lo que aprendan de sus éxitos y fracasos. Sólo funciona si se planifica de tal manera que esté tan estrechamente relacionada con los objetivos y métodos básicos de la AD que se considere como una parte esencial de su realización. De esto resulta que las mismas personas que dirigen el trabajo nacional de base deberían dirigir la actividad transnacional de la AD si cuentan con tal perfil de competencia. Es esencial una [persona designada que se encargue del trabajo transnacional](#) ya que la coordinación exige mucho tiempo y esfuerzo. Asimismo, es probable que tales personas necesiten ayuda.

Acuerdos de Cooperación Transnacional

El Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT) que debe firmar todas las AD al final de la Fase de Perfeccionamiento (antigua Acción 1) sirve para cuatro objetivos:

- les compromete a colaborar en ámbitos de interés común, compartiendo recursos y conocimientos, además de difundir y aprovechar resultados de interés común con sus socios transnacionales;
- define su estrategia conjunta y las actividades que emprenderán juntas, estimando sus costes y distribuyéndolos mutuamente;
- forma la base para la resolución de problemas y conflictos potenciales entre los socios, incluyendo los derechos de propiedad intelectual, cuando proceda;
- proporciona una base contractual en virtud de la cual las Autoridades de Gestión pueden aprobar estas actividades durante la realización del plan de trabajo.

Ejemplo: Una agrupación transnacional basada en una estrecha colaboración (ACT 2563 PROMOTERR)

Esta ACT, que identifica nuevos modos de fomento de pequeñas empresas agrícolas, ha diseñado un portal y sitio Internet que proporciona servicios en línea para el fomento de intercambios entre productores españoles e italianos. Indica que los motivos del éxito de su agrupación transnacional son:

- la estrecha relación entre las actividades nacionales y transnacionales de los socios;
- la similitud de los sectores socioeconómicos en que trabajan;
- el hecho de hay agentes locales clave, incluidos miembros no socios de EQUAL, que desempeñan un papel activo;
- un equipo de evaluación *ad hoc* asegura el estrecho seguimiento de las actividades y de las expectativas de los usuarios finales.

Un programa de trabajo transnacional coherente debe incluir:

- la comprensión común de las funciones y responsabilidades de cada AD participante y un acuerdo en cuanto a la forma de adopción de decisiones y al modo de organización y gestión del trabajo;
- una base de trabajo para las relaciones entre las AD que permita la facilidad y eficacia en el debate y la negociación de los cambios y adaptaciones.

Objetivos

Una vez que se haya reunido con sus posibles socios, deberán acordar sus objetivos comunes. Luego deberán ver si son viables. Más adelante necesitarán un plan de ejecución. La agrupación transnacional embrionaria puede necesitar varias reuniones. Al mismo tiempo, deberá debatir el

trabajo en sus respectivas ADs. Puede que deba renegociar y adaptar algunos elementos de su Acuerdo de Agrupación de Desarrollo para acomodarse al consenso alcanzado con sus socios transnacionales.

Usted y sus socios transnacionales deben estar completamente de acuerdo en cuanto a las cuestiones clave correspondientes a la integración de sus planes de trabajo respectivos en un ACT coherente:

- los resultados previstos, incluido cualquier producto que pretendan desarrollar juntos;
- la estrategia para alcanzar sus objetivos;
- y todos los eventos y actividades principales de su plan, incluyendo su tipo, escala y alcance.

Actividades y calendario

Luego puede pensar en un [programa detallado de trabajo común](#). Pero antes haga una estimación. Pregúntese si está seguro de seguir adelante en virtud de lo acordado.

- ¿Los debates han seguido por caminos que nunca había esperado?
- ¿Está de acuerdo porque no quiere ser considerado el único que plantea objeciones?

En tal caso, manifiéstese. **Ponga de manifiesto sus dudas cuanto antes**. Si fuese necesario, plantee la posibilidad de trabajar con otros socios transnacionales. Mantenga una posición clara con todos en cuanto a sus objetivos para la agrupación.

No emprenda una actividad en la que no crea. Sólo si se siente completamente satisfecho, siga adelante y prepare un programa de trabajo transnacional.

Recuerde:

- las diferencias culturales significan a menudo que los socios planifican y trabajan de distinto modo;
- esto puede significar que las actividades transnacionales exijan más tiempo de lo esperado;
- atribuya una clara responsabilidad a cada tarea, actividad y resultado;
- acuerde indicadores de seguimiento y evaluación para cada uno de los resultados y productos.

5.2 Organización y toma de decisiones

La gestión eficaz es un elemento clave del éxito de una Agrupación Transnacional. El partenariado debe convertirse en un equipo. Sus miembros deben identificarse con su trabajo. Pero abordar la innovación en un equipo con socios geográficamente distantes y lingüística y culturalmente diversos es una tarea compleja.

Las responsabilidades y prioridades de cada socio dentro de su organización y AD puede que a veces entren en conflicto con las actividades transnacionales. Pueden dar lugar a malentendidos y dificultades entre los socios. Solo una comunicación transparente y medidas de gestión claras permiten superar estas complejidades.

No hay un único [modelo organizativo](#) ideal para la gestión de las agrupaciones transnacionales, pero éstas suelen elegir variantes entre los dos modelos más habituales:

- **el modelo de consorcio**, que parece funcionar bien cuando los socios tienen niveles similares de experiencia de trabajo transnacional y están dispuestos y capacitados para compartir responsabilidades, es claramente el modelo más habitual;

Ejemplo: Un consorcio transnacional

(ACT 909 INCLUSION-POWER)

La Agrupación de Cooperación Transnacional *Inclusion - Power* desarrolla modelos y metodologías innovadores para afrontar la exclusión de las personas y comunidades desfavorecidas, incluyendo nuevos planteamientos sobre aprendizaje a lo largo de la vida, mentorización, progresión e integración en el mercado laboral, capacitación y trabajo con empresarios. Los socios proceden de Dinamarca, Suecia y Gran Bretaña. La Secretaría del ACT se organiza mediante un sistema de presidencia rotatoria, que es muy capacitador y hace que los socios participen muy activamente. A cada socio le han sido atribuidas funciones específicas y designa a un miembro de su equipo nacional para ser responsable de la comunicación transnacional. La toma de decisiones se realiza conjuntamente por medio de un grupo de dirección integrado por representantes de cada uno de los socios.

- y el **modelo del centro distribuidor y los radios**, donde los socios invitan a la organización con más experiencia en trabajo en redes europeas a asumir el liderazgo.

Ejemplo: Modelo del centro distribuidor y los radios

(ACT 1044 TEMPORA)

Tempora funciona con un modelo del centro distribuidor y los radios. Se organiza en 4 grupos y todos los socios participan en cada uno de ellos, y la AD con más experiencia ejerce el liderazgo. Los grupos alcanzan sus objetivos, trabajan de acuerdo con el calendario y obtienen resultados.

Grupo de trabajo 1: "Nuevas formas de organización del trabajo"

Grupo de trabajo 2: "Nuevos servicios locales de apoyo para mejorar la calidad de vida".

Grupo de trabajo 3: "Articulación del tiempo social"

Grupo de trabajo 4: "Diseño de un Centro de recursos para la conciliación".

En ambos modelos, a veces hay modalidades para el turno del puesto de coordinador/a del ACT. Esta es una excelente medida para compartir el aprendizaje y ampliar la experiencia de gestión del trabajo transnacional, pero debe ser prevista con antelación y debidamente planificada. Los nuevos coordinadores deben ser cuidadosamente iniciados en su labor.

5.3 Comunicaciones

Una [buena comunicación](#) es fundamental para el éxito del partenariado transnacional. Cuesta dinero, de modo que debe figurar en el presupuesto.

El [correo electrónico](#) es la base de la comunicación en la mayoría de las agrupaciones y es ideal para adoptar medidas y transmitir documentos. Pero una agrupación en funcionamiento debe ser capaz de archivar sus documentos y cada uno de sus miembros debe tener acceso a los mismos cuando los solicite. Muchas agrupaciones bien administradas utilizan una clave de acceso al sitio Internet de gestión del proyecto en la que todos los documentos están archivados y se puede acceder inmediatamente a los mismos. Esto reduce en gran medida los elevados costes de comunicación telefónica y asegura un alto nivel de transparencia en la agrupación.

Es importante utilizar una terminología coherente. Si va a utilizar una jerga, asegúrese de que todos la comprendan. Para su ayuda, utilice el glosario del sitio Internet EQUAL. Cuando las expresiones no estén explicadas, es una buena idea completarlo con el glosario de términos utilizados con más frecuencia por su agrupación, así que cuando aparezca un nuevo término técnico o de jerga, haga que cada socio proporcione su versión lingüística del mismo.

Ejemplo: Una plataforma 'virtual' en línea**(ACT 270 LOFT)**

LOFT ha establecido una red europea de conocimientos relativa a la posición de los grupos étnicos minoritarios en el mercado laboral. Las AD alemana, española y británica de la agrupación han organizado su intercambio de experiencia mediante seminarios y conferencias transnacionales y una plataforma 'virtual' multilingüe que incluye investigación, enlaces de información, materiales de formación en línea y un boletín de noticias trimestral.

Las agrupaciones trabajan sobre la base de entendimiento y confianza mutuos; ambos elementos necesitan la ayuda de un buen sistema de gestión de la información. Por supuesto, la gestión de la información no puede garantizar su entendimiento o confianza. Al final, una agrupación debe disfrutar de suficiente comunicación directa en [reuniones](#).

Selección de una lengua de trabajo – tres opciones

Opciones lingüísticas	Implicaciones	Ventajas	Inconvenientes
Elegir una sola lengua de trabajo	Costes relativamente reducidos. Los documentos comunes serán traducidos por sus autores, pero probablemente deberán ser reeditados por un hablante nativo de la lengua común.	Simplicidad. Muy útil para los socios que hablan la lengua común como lengua materna.	Puede limitar las aportaciones de quienes no hablan la lengua común como lengua materna.
Elegir dos o más lenguas de trabajo y proporcionar interpretación y traducción	Costes elevados y exigencia de tiempo adicional.	Todos participan más activamente.	Salvo que pueda permitirse la interpretación simultánea, la interpretación consecutiva duplica al menos la duración de cualquier reunión.
Elegir dos o más lenguas de trabajo e insistir en que el principal trabajo de la agrupación lo realicen personas que conozcan tales lenguas	Costes inferiores, pero difícil de organizar salvo que los socios cuenten ya con personas con la adecuada capacidad lingüística. Promueve la formación de pequeñas agrupaciones transnacionales.	Forma de trabajo muy profesional, cuando sea posible. Las reuniones de trabajo puede acelerarse y disfrutar de calidad añadida por los participantes que se expresen en sus respectivas lenguas maternas.	Ninguno.

5.4 Diferencias culturales

La variedad y la [diversidad cultural](#) son grandes estímulos para el éxito del trabajo transnacional. Pero la cultura también puede causar divisiones, a no ser que las diferencias sean comprendidas y debidamente afrontadas.

Ejemplo: Elaboración de un glosario (ACT 635 SOCIAL ENTERPRISE EUROPE)

Una agrupación transnacional italo/británica ha elaborado un glosario transnacional que incluye un panorama del trabajo transnacional y analiza el vocabulario utilizado en las empresas sociales y en el sector de la economía social, proporcionando explicaciones y traducciones en las lenguas de trabajo del ACT.

La cultura no se define sólo por el idioma, aun cuando sea la primera y más obvia distinción entre los socios. A menudo otras grandes diferencias entre las culturas nacionales acaban por ser más importantes cuando la agrupación se pone a trabajar, incluyendo:

- actitudes y comportamiento;
- cultura empresarial y de trabajo;
- jurisdicciones y normas administrativas;
- estructuras sociales y económicas y los supuestos que las sustentan;
- y (a menudo la más importante y diferenciadora de todas) los conceptos de tiempo y de puntualidad.

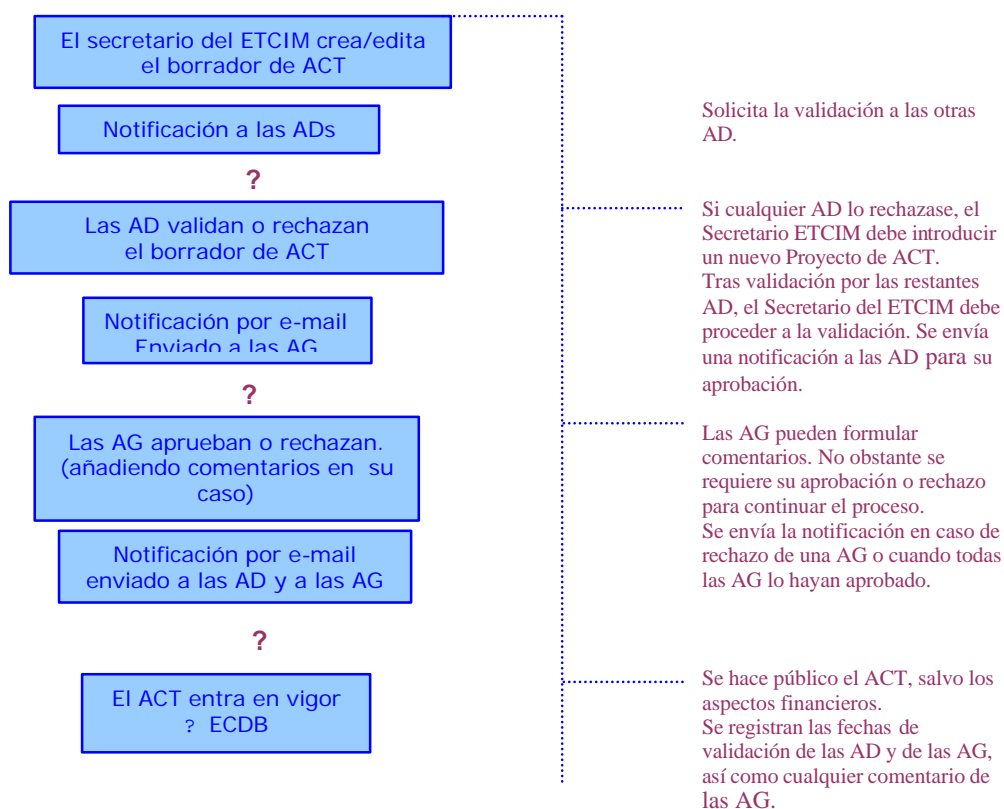
A menudo, los intercambios culturales más importantes se producen fuera de las reuniones. Los socios aprenden mutuamente más cuando están comiendo o compartiendo momentos de ocio. Y, también a menudo, las principales decisiones se toman en el marco de una cena.

6

Completar el Acuerdo de Cooperación Transnacional

'Hay una expresión : "basura dentro, basura fuera", que equivale a decir que la calidad de un ACT depende en gran medida de la calidad de la aportación de cada socio.'

6.1 Prepararse para formalizar un Acuerdo de Cooperación Transnacional



Para confirmar la resolución aprobatoria y pasar de la Fase de Perfeccionamiento a la Fase de Ejecución del proyecto, la AD debe presentar a sus Autoridades de Gestión un Acuerdo de Agrupación de Desarrollo (ACAD), y el Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT). En esta sección nos centramos en el ACT ya que éste es el acuerdo específico relacionado con la cooperación transnacional.

¿Qué funciones desempeña el ACT?

Confirma la intención de las Agrupaciones de Desarrollo de trabajar a escala transnacional, y su redacción demuestra un compromiso explícito y constructivo.

Presenta un panorama general de la agrupación transnacional y de sus expectativas.

- Establece desde el principio un entendimiento común y consensuado de la agrupación transnacional, de sus actividades y resultados.
- Complementa y aporta valor añadido al Acuerdo de Agrupación de Desarrollo al que está intrínsecamente vinculado; ambos documentos proporcionan una estructura que puede ayudar significativamente a la posible transferencia a políticas generales de los resultados del proyecto.
- Sirve como punto de partida para la [Fase de Perfeccionamiento y Transferencia](#) (antiguas Acciones 2 y 3);
- Proporciona una base estructurada para: planificar el trabajo transnacional durante la Fase de Perfeccionamiento (antigua Acción 1); la gestión, seguimiento y evaluación del trabajo transnacional durante la Fase de Ejecución (antigua Acción 2);
- Proporciona un marco común de trabajo transnacional en la UE.

Este es el final de un proceso que habrá incluido:

- la búsqueda de uno o más [socios transnacionales apropiados](#);
- el debate y negociación de un programa de trabajo conjunto con objetivos claros y la planificación de resultados, métodos de trabajo y actividades asociadas, un presupuesto y acuerdos relativos a la coordinación, la división de tareas y responsabilidades;
- el acuerdo de una estructura de gestión capaz de cumplir con su programa;
- la designación de coordinadores transnacionales que gestionen las actividades de la agrupación;
- la atribución de responsabilidades para introducir y actualizar el material (en inglés o en francés) en el Módulo Internet para la Cooperación Transnacional ([ETCIM](#)), que se describe posteriormente con más detalle en este apartado.

Por último:

- cada AD debe comprobar la fecha límite establecida por su propia Autoridad de Gestión para la presentación del ACT y en qué lengua o lenguas puede redactarse;
- cualquier duda sobre el proyecto del programa de trabajo transnacional habrá sido resuelta mediante consulta entre los socios, asegurándose cada cual de que se incorporen los intereses vitales de sus AD;
- el proyecto final de ACT será confirmado por los coordinadores de todas las AD.

Esta confirmación formal de los socios es un elemento fundamental. Usted y sus socios transnacionales puede que deseen refrendarla con la realización de un taller, de una conferencia de prensa, una recepción oficial, una mesa redonda pública con los responsables de las AD participantes, la firma pública del ACT por los representantes autorizados o una combinación de algunas de estas actividades. En un buen momento para dar a conocer a los responsables políticos y a otros profesionales los planes y los resultados esperados de la AD.

Contenido del ACT

1. El nombre de la Agrupación de Cooperación Transnacional.
2. Los fundamentos y objetivos
 - Intereses comunes / metodología / problema subyacente.
 - Lecciones aprendidas de experiencias anteriores.

- Los objetivos transnacionales comunes de las AD participantes.
- Los productos / resultados / entregas (comunes/complementarios) previstos.
- El valor añadido de la estrategia y de los resultados previstos de cada AD participante.
- El valor añadido y la viabilidad financiera de los miembros asociados (si los hubiese).

3. Programa de trabajo y metodología de trabajo

- Las actividades transnacionales previstas.
- Metodología para compartir información, resultados y herramientas de trabajo.
- Programación temporal de momentos clave, resultados y eventos.

4. Disposiciones para la organización y la toma de decisiones

- Contribución y responsabilidades de cada AD.
- Funciones y tareas relativas a la coordinación del ACT.
- Modalidades de toma de decisiones.
- Idioma(s) de trabajo.

5. Procedimientos de seguimiento y evaluación

- Mecanismos de seguimiento y evaluación de la experiencia y resultados transnacionales.
- Mecanismos de actualización del programa del trabajo, la metodología de trabajo y el sistema de organización.

6. Disposiciones financieras

- Desglose del presupuesto para cada actividad, por tipo de coste (individual o común), por tipo de actividad, por fuentes de financiación.
- Disposiciones para compartir gastos, de control financiero y para evitar la doble financiación.

Los ACT son particularmente valiosos cuando se preparan de modo realmente práctico y se utilizan para:

- centrar los debates y establecer bases claras de cooperación;
- acordar los detalles del trabajo transnacional;
- ayudar a la gestión cotidiana del trabajo transnacional;
- revisar los progresos, resultados y logros;
- hacer público y generar sensibilización con respecto al trabajo transnacional;
- capacitar a los grupos destinatarios y a otros actores clave.

Algunas AD son miembros de varios ACT. Esto no es problemático. En casos excepcionales es la única manera de que las agrupaciones amplias y complejas localicen a socios que reflejen todos los aspectos importantes de su trabajo. Por ejemplo, una amplia agrupación del eje de inserción puede desear ser miembro de un ACT especializado en la ayuda a ex reclusos y otra estar especializada en el empleo de personas con discapacidades mentales y físicas. Estas AD deben seguir separadamente el proceso del ACT con cada socio transnacional.

Ejemplo: Una AD = dos ACT

(ACT 127 y 101 ECINE y UPAE)

La AD británica *Working Broadband* es miembro de dos agrupaciones transnacionales: *ECINE* y *UPAE*. *ECINE* es una pequeña agrupación de orientación práctica y la otra, *UPAE*, está compuesta por una AD holandesa, una italiana, una española, una portuguesa y otras tres AD británicas. Tienen un interés común en las industrias y negocios por Internet de carácter cultural y creativo. El establecimiento de ambos ACT ha exigido un importante esfuerzo y una clara orientación, así como un acuerdo preciso de las funciones y responsabilidades. Fue muy importante evitar el solapamiento de actividades y concentrarse en actividades que den lugar a productos y beneficios específicos. La AD ha organizado un evento para que se reúnan todos los socios de ambos ACT y exploren posibles vínculos.

6.2 El proceso de aprobación del ACT

Con objeto de facilitar el proceso de consulta entre las Autoridades de Gestión interesadas, se ha creado una herramienta web denominada **ETCIM** (siglas en inglés de Módulo Internet para la Cooperación Transnacional EQUAL). Existe una guía específica para esta herramienta que recomendamos sea leída y utilizada. El ETCIM permite que todas las Agrupaciones de Desarrollo y Autoridades de Gestión participantes trabajen con la misma versión del ACT, acelerando así el proceso de aprobación.

Cómo funciona el ETCIM

La persona designada como secretario del ETCIM por una Agrupación Transnacional introduce y modifica (en inglés o en francés) la totalidad del acuerdo ACT de su agrupación.



Las AD participantes validan estos datos en el ETCIM.



Las Autoridades de Gestión correspondientes comentan la propuesta de ACT.



Luego confirman, una vez que todas las Autoridades de Gestión participantes hayan acordado el ACT, la selección individual de las AD para la Fase de Ejecución (antigua Acción 2).



Una vez ocurrido esto, los ACT son transferidos a la Base de Datos Común EQUAL (ECDB), donde pasan a ser documentos públicos.

Nota:

Las AD no deben utilizar el ETCIM para el desarrollo y negociación del ACT, sino sólo para **aprobarlo**. Sólo pueden acceder por Internet los **usuarios autorizados**. Las Autoridades de Gestión ofrecen este acceso de acuerdo con las orientaciones proporcionadas por la Comisión. La AD recibe una identificación de usuario y una contraseña exclusivas para consultar el ETCIM, y una contraseña específica para introducir, modificar o validar datos. Por razones obvias, las AD sólo pueden acceder a los datos de los ACT en los que estén participando.

Autoridades de Gestión

Las Autoridades de Gestión (AG) son responsables de la revisión y aprobación de los ACT. Expiden las cartas de subvención para la financiación en la Fase de Realización (antigua Acción 2) (de acuerdo con los marcos legales europeo y nacional, con las normas del PIC y con el Complemento de programa). Asimismo, siguen [normas comunes](#) previstas para que el proceso sea más fluido y eficiente:

- sincronización de los calendarios de valoración y de subvención;
- ayuda a las actividades de búsqueda de socios;
- ayudan a las AD en la elaboración y presentación de sus ACT;
- aplican criterios comunes para la revisión de los ACT;
- se consultan mutuamente antes de aprobar cualquier ACT;
- aplican procedimientos comunes de consulta para las revisiones ulteriores pertinentes de los ACT;

- hacen todo lo posible por minimizar el número de AD que abandonan el proceso tras haber sido seleccionadas para la Fase de Perfeccionamiento (antigua Acción 1), y el número de AD 'huérfanas' de socios transnacionales.

Presentación del ACT

Tras alcanzar un acuerdo sobre los elementos básicos del ACT y finalizar el borrador de ACT, éste se presenta a las Autoridades de Gestión responsables.

- Individualmente, todas las AD de una agrupación presentan su ACT conjunto a sus respectivas Autoridades de Gestión, junto con sus Acuerdos de Agrupación de Desarrollo (ACAD) individuales. Algunas Autoridades de Gestión pueden solicitar que un ACT elaborado en una lengua común sea traducido a su lengua nacional.
- Colectivamente, el secretario del ETCIM cumplimenta el [proyecto de ACT](#) (en la versión lingüística común acordada) en el ETCIM. Pueden utilizarse enlaces para ofrecer acceso a cualquier otra versión lingüística. En esta fase, el ACT es todavía un borrador y sólo puede ser modificado por la única persona designada por la agrupación transnacional (el secretario del ETCIM).

Utilización del ETCIM

1. El borrador es enviado al ETCIM.
2. El sistema envía un correo electrónico a todos los socios transnacionales y les pide que lo validen. **Nota:** *esto sólo es aplicable a quienes han incluido sus direcciones de correo electrónico. En la primera convocatoria algunas AD olvidaron indicarlo.*
3. Confirman que la versión introducida en el ETCIM corresponde exactamente con la que han acordado mutuamente y la validan. Si desean realizar modificaciones, solicitan a la persona designada responsable (secretario de el ETCIM) que realice los cambios y envíe de nuevo la nueva versión del ACT para su validación.
4. Cuando todos los socios han validado el proyecto de ACT, el ETCIM envía un correo electrónico a las Autoridades de Gestión pertinentes, les notifica la conclusión del ACT y les invita a consultarlo. No obstante, póngase en contacto con su Autoridad de Gestión para asegurarse de que haya recibido el correo electrónico por el que se notifica la conclusión del ACT.
5. Las Autoridades de Gestión analizan luego el acuerdo. Pueden rechazarlo y en tal caso un correo electrónico del ETCIM comunica los motivos a todas las AD interesadas. Las AD deben debatir tales motivos, resolver cualquier dificultad y presentar una versión revisada del ACT. **Atención:** No hay que crear un nuevo ACT, asegúrese de que sólo crea una "Nueva Versión"
6. Si todavía conviene realizar mejoras, se reiniciará el proceso (utilice la Guía ETCIM).
7. Una vez que todas las Autoridades de Gestión confirmen que el contenido es de suficiente calidad, que proporciona valor añadido a la estrategia de sus AD nacionales y que el plan financiero cumple las normas y requisitos, se aprobará el ACT.
8. Debe seguirse el mismo procedimiento si los socios transnacionales deciden realizar una revisión (significativa) del ACT mientras dure el proyecto.

Obtener la aprobación del ACT

El ACT es definitivamente aprobado cuando llegan a un acuerdo todas las Autoridades de Gestión de todos los socios transnacionales. Esta aprobación es registrada de inmediato en el ETCIM.

Esta aprobación del ACT también forma parte del procedimiento general de confirmación para la Fase de Ejecución (antigua Acción 2) de cada AD.

Tras el pleno acuerdo, los datos del ACT registrados en el ETCIM son trasladados a la ECDB y la mayoría de los mismos (salvo los presupuestos) son de acceso público.

Reuniones, visitas de estudio, intercambios y períodos de práctica

'Debe fomentarse que las AD conozcan bien a sus socios, creando no sólo estrechas relaciones de trabajo, sino también de amistad.'

Esta sección de la guía es una explicación más detallada con recomendaciones sobre algunas maneras de llevar a cabo la cooperación transnacional descrita en el apartado 2 de esta guía. Es importante indicar de nuevo que el intercambio de información en reuniones y visitas de estudio no es un fin en sí mismo, sino un modo de intercambiar experiencia y conocimientos y un paso en el proceso de aprendizaje organizado.

7.1 Intercambio de información en reuniones y otras formas de comunicación.

Visitas de planificación

La gestión de una agrupación transnacional fundamentalmente por teléfono, fax y correo electrónico constituye un reto, y las ocasiones de encuentro personal de los socios son muy importantes.

Gran parte del verdadero aprendizaje mutuo, de la transferencia de buenas prácticas y del desarrollo conjunto creativo tienen lugar durante breves periodos de contacto personal en reuniones, visitas de estudio, intercambio de personal y períodos de práctica.

Cuanto más ambicioso sea el plan, mayor partido podrá sacar del mismo.

Utilizar debidamente las reuniones

- En las grandes agrupaciones transnacionales, algunos asuntos entre socios con un interés común o con una tarea que llevar a cabo, a menudo se realizan mejor en reuniones bilaterales o trilaterales que en reuniones multilaterales.
- Cuando se reúna su agrupación, intente aprovechar tal oportunidad para mejorar la categoría y la credibilidad de su trabajo transnacional. Puede haber oportunidades para que participen agentes clave de su localidad o alguna agrupación profesional, responsables políticos o miembros del Parlamento local, del Parlamento Europeo o de la prensa. Pero no permita que los representantes públicos alteren su agenda de trabajo.

Preparación

- Prepare las reuniones y visitas con antelación y cuidadosamente. Las oportunidades de mantener encuentros personales son limitadas y su coste es elevado, tanto en lo relativo al dinero como al tiempo necesarios. Deben utilizarse para sacar el mayor provecho posible.

Financiación

- Cuando realice la planificación, debe ser consciente de que el presupuesto transnacional disponible para cada socio puede diferir enormemente. Esto puede limitar las realizaciones prácticas y puede hacer imposible la distribución equitativa de las visitas entre los socios.
- Acuerde las modalidades de distribución de los costes de las visitas claramente y con antelación. Normalmente, la AD anfitriona financia los costes de reunión y las AD visitantes

pagan su viaje y estancia . La norma es que los costes transnacionales de las personas físicas deben ser asumidos por la propia AD. Cuando haya costes transnacionales comunes, deberá establecerse un acuerdo sobre distribución de costes.

Logística

- Buena parte del éxito de una reunión depende de la disponibilidad de instalaciones cómodas en un buen lugar de reunión, buenas fórmulas de presentación, una presidencia especializada y profesional y la elaboración de actas.
- Tenga en cuenta el muy variado número y fechas de días festivos en los Estados miembros. Esto puede causar problemas.
- Calcule debidamente el tiempo de viaje. No espere ser eficaz en una reunión si llega a toda prisa desde el otro extremo de Europa.

Hospitalidad

- Si es el anfitrión, reúname con sus huéspedes cuando lleguen y asegúrese de proporcionarles toda la información local que necesiten.
- Ayude en las reservas hoteleras y compruebe si algún huésped permanece más tiempo por motivos personales.
- Cuando organice comidas, asegúrese de estar al corriente de cualquier necesidad de dietas especial.
- Incluya actividades sociales en su programa. Las relaciones informales son a veces la mejor manera de conocer a sus socios.
- Recuerde que las costumbres y normas relativas a la financiación de la hospitalidad varían de un lugar a otro. Intente evitar la situación embarazosa de un socio que no pueda corresponder a su hospitalidad. Asegúrese de que todos los socios comprueben sus propias normas nacionales.

Un buen resultado

- Elabore un buen informe que ponga de relieve los acuerdos alcanzados y distribúyalo una semana, o como máximo dos, después de la reunión. Si lo hiciera después, la mayoría de los participantes habrá dirigido su atención a otras cuestiones.

Reuniones

Preparación

- Mantenga un intercambio inicial de opiniones de los socios sobre las finalidades, los objetivos y las expectativas de una reunión con bastante antelación a su celebración. Luego podrá procederse a la transmisión, negociación y acuerdo de un borrador del orden del día antes de que la reunión tenga lugar.
- Todos los participantes deben comprender lo que se dice, así que asegúrese de antemano quién acudirá y qué lenguas conoce (salvo que haya acordado previamente el uso de una lengua común de trabajo).

Elaboración del orden del día: asegurar una clara separación de tareas y tiempo suficiente para los grupos de trabajo sobre determinadas cuestiones

- Las cuestiones relacionadas con la gestión de la agrupación transnacional;
- presentaciones de las actividades de los socios y debate de temas y cuestiones de interés común;

- relaciones públicas en las que participen políticos y otras figuras públicas.

Desarrollo de la reunión

- Una reunión transnacional que dure un día o más es una experiencia que produce cansancio a todos. Debe ser gestionada con cuidado para ser productiva. Los tres requisitos previos más importantes son:
 - que todos conozcan siempre el nombre y el cargo de los demás participantes;
 - que todos conozcan siempre en qué punto del orden del día se encuentra la reunión;
 - que comience y finalice según el horario previsto.
- Nadie se concentra debidamente durante períodos superiores a 40 minutos. En el marco no familiar y cansado de una reunión transnacional conviene prever pausas de cinco minutos al menos una vez cada hora, así como pausas específicas para tomar refrigerios.
- Se dispondrá en abundancia de agua u otras bebidas refrescantes.
- Si se utiliza una lengua común de trabajo, quienes dominan tal lengua deben expresarse de forma lenta y clara, evitando expresiones coloquiales y acrónimos confusos.
- La persona que presida debe realizar resúmenes periódicos, asegurándose de que todos estén al corriente de los puntos y decisiones clave que se hayan alcanzado.
- Utilice tableros de hojas y otras ayudas visuales para plasmar modalidades de acción, hitos y acuerdos.
- Asegúrese de que las conclusiones se conviertan en acuerdos. Asegúrese de que todos los participantes expresen su punto de vista (no sólo los que hablen con fluidez la lengua de trabajo).
- Confirme al final todos los acuerdos y acciones de seguimiento. Asegúrese de que todos los socios entiendan los siguientes pasos y lo que se espera de ellos.

7.2 Visitas de estudio

Planificación previa

La visita de estudio ofrece una gran oportunidad para que los miembros de la AD, las personas beneficiarias de la AD e incluso los responsables políticos y cofinanciadores participen en el trabajo transnacional. Siempre es una gran experiencia para cualquiera observar por primera vez el trabajo realizado en otro Estado miembro. Planifique los objetivos y contenido, la composición del grupo, los informes y análisis y las disposiciones prácticas. Algunas orientaciones sencillas:

- pida a los participantes potenciales que elaboren una lista de sus prioridades de aprendizaje (incluido el tipo de personas y las actividades que desearían ver);
- pida a los anfitriones que respondan con un borrador de programa;
- planifique el programa final una vez que las partes invitadas hayan respondido;
- haga esto por teléfono y correo electrónico si fuese posible, pero establezca una reunión personal entre los organizadores si surgen problemas o malentendidos.

Ejemplo: visitas de estudios para participantes en acciones de AD (ACT 233 LE MAT)

La agrupación transnacional *Le Mat* cuenta con socios de Alemania, Grecia, Italia, Suecia y Gran Bretaña. Trabajan para ayudar a personas desfavorecidas a desarrollar trabajos en la economía social. Una de sus actividades transnacionales es realizar entrevistas de investigación durante las visitas de estudio en los diferentes países. Para estas entrevistas se ha creado un "paquete de

entrevista” especial por parte de uno de sus grupos de trabajo transnacional, que incluye un cuestionario, instrucciones y una grabadora. Las entrevistas resultantes serán publicadas en un libro que incluirá asimismo buenos ejemplos e informes sobre la experiencia del trabajo en la economía social en los países participantes.

Sugerencias para los anfitriones

- Elabore informes previos y de conclusiones con todas las personas de su grupo participantes en la visita.
- Pregunte los intereses particulares de cada visitante e intente adaptarse a los mismos.
- Compruebe el idioma utilizado por los participantes, así como sus necesidades dietéticas o de otro tipo.
- Compruebe que el calendario de visitas no sea muy recargado.
- Planifique un programa social, pero deje algo de tiempo libre para las personas participantes.

Sugerencias para los visitantes

- Proporcione a su anfitrión todos los detalles de su grupo con bastante antelación. Esto incluirá nombres, sexo, organización, puesto de trabajo, función en la AD, área de especialización, otros intereses, conocimiento de lenguas y cualquier necesidad dietética alimentaria especial o de otro tipo.
- Si el anfitrión no puede proporcionar un intérprete, puede que deba incluir a alguien en su grupo para realizar esta función.
- Informe a todos los participantes con antelación, explicando el programa, asegurando que comprendan la organización del anfitrión y su función en la agrupación transnacional, y explicando el programa social así como las disposiciones sobre alojamiento y comidas.

Puede obtenerse más ayuda y asesoramiento en la Guía finlandesa de reuniones transnacionales disponible en el [sitio Internet del FSE en Finlandia](#).

7.3 Desarrollo de servicios, productos o sistemas conjuntamente o en paralelo.

Su actividad transnacional siempre debe producir algún resultado. Los productos, formales o informales, deben estar documentados y ser difundidos como parte de su esfuerzo de mainstreaming . Esto puede hacerse más efectivo de distintos modos.

- Si compara situaciones y prácticas en distintos Estados miembros, establezca modelos de referencia de modo que pueda ver de qué modo pueden mejorar su política y práctica en otros países.
- Aproveche los conocimientos y métodos de otros Estados miembros e intente buscar formas de adaptarlos y, si fuese necesario, de transferirlos a un nuevo contexto.

Ejemplo: Un modelo de certificación desarrollado conjuntamente (ACT 1312 DIAPASOM)

Un nuevo modelo de certificación de igualdad de oportunidades denominado *OPTIMA* ha sido elaborado por una agrupación transnacional italo/española. Se basa en un modelo de certificación creado por un socio español en *NOW* que ha sido reconocido tanto a nivel europeo como en España. No obstante, esta certificación es muy costosa para las empresas y disuade de su compra a las pymes pequeñas compañías. Por este motivo, se ha elaborado un modelo más económico, que está siendo adaptado por la Junta de Castilla y León. El sistema está siendo probado en diez PYMES italianas dedicadas a los sectores de alimentación, textil, servicios sociales y construcción. El objetivo en España es extender *OPTIMA* a las pequeñas empresas y utilizarlo para aumentar la participación de las mujeres en sectores tradicionalmente masculinizados. En Italia, el objetivo es la adopción y el uso generalizado del modelo.

- Cuando desarrolle conjuntamente sistemas, procesos o productos, aproveche los puntos fuertes de los socios e intégreles en una estrategia y enfoque comunes.
- Asegúrese de la utilidad de su producto, determine claramente sus destinatarios y planifique el modo de acceder a ellos.
- Asegúrese de que los demás tengan acceso a todos los resultados (productos, instrumentos, métodos).
- Pida orientación a su Autoridad de Gestión si elabora productos con valor comercial y pretende comercializarlos en el mercado. Preste especial atención a los derechos de propiedad intelectual ([vea el apartado 3.6 Propiedad intelectual](#)).

7.4 Compartir experiencia sobre el terreno mediante períodos de práctica

- Los socios o personal del proyecto seleccionados para realizar períodos de práctica deben estar bien motivados, tener iniciativa y ser capaces de actuar independientemente.
- Deben estar bien capacitados para realizar cualquier trabajo que asuman durante el período de práctica y ser capaces de expresarse al nivel de lengua extranjera que haya sido acordado.
- Los períodos de práctica deben tener una duración razonable si se desea que sean útiles y productivos. Dos o tres semanas es probablemente el plazo mínimo adecuado, y tres meses es probablemente el máximo previsto en la mayoría de las agrupaciones.

Ejemplo: Períodos de práctica capacitadores (EXIT)

(ACT 233)

Esta AD sueca cuenta con la participación de expresidarios que desarrollan trabajo cooperativo, algunos como jefes de proyecto con un papel activo en el trabajo del ACT. Una de sus tareas específicas es entrevistar a compañeros con similares antecedentes en cooperativas italianas para aprender y obtener ideas de acción, ámbito en el que tienen mucha más experiencia que las cooperativas suecas. Esta actividad les ha capacitado positivamente y su realización con éxito les ha enorgullecido.

- Una vez establecido esto, asegúrese de que todos comprendan los objetivos del período de práctica, incluyendo los objetivos individuales de aprendizaje y los trabajos a realizar.
- Plantee cuidadosamente los objetivos de trabajo y prevea un tiempo de adaptación. Sea realista y tenga en cuenta las capacidades tanto de la persona en período de práctica como de los anfitriones, para resolver los problemas técnicos y prácticos relacionados con la formación o el trabajo en otro país y en otra lengua.

- Todos deben estar bien informados, tanto los participantes como, cuando proceda, sus familias, el personal acompañante, las organizaciones de origen y de acogida, las empresas anfitrionas y, si procede, las familias de acogida.
- Cuestiones prácticas como los seguros médicos y de otro tipo, el seguro laboral de terceros, etc., deberán ser tratadas con la debida antelación al período de práctica.
- Cierta información y aprendizaje previos son esenciales para asegurar que los participantes comprendan y puedan afrontar las diferencias culturales y de métodos de trabajo, así como lingüísticas.

Debe haber un proceso de seguimiento consensuado que mantenga en contacto e informados tanto a la AD anfitriona como al patrono de la persona en período de práctica en cuanto a los progresos realizados en dicho período.

Por último

La comunicación de la Comisión que establece las orientaciones de EQUAL para la segunda convocatoria, se denomina 'Libre circulación de buenas ideas'. Esta expresión pone de relieve en especial la obligación de todas las AD y Agrupaciones Transnacionales de registrar su trabajo e informar sobre el mismo, incluidas sus actividades de cooperación transnacional y el valor añadido que proporcionan a su trabajo tanto desde el punto de vista de la política como de la práctica. Asegúrese de que su actividad transnacional conste plenamente en los informes que realiza su Autoridad de Gestión /Estructura de Apoyo. Y le animamos encarecidamente a que utilice la Web para difundir los resultados de su trabajo transnacional.

8

Plan financiero

‘Es importante recordar que hay dos tipos de normas: normas de la UE que son idénticas para todos los Estados miembros y normas nacionales que conllevan diferencias en el tratamiento de las cuestiones financieras. Es importante no quedar atrapado en las diferencias nacionales y buscar las soluciones comunes.’

8.1 Normas y procedimientos financieros

Los/las administradores/as presupuestarios y los/las coordinadores/as transnacionales de las AD que son responsables de las finanzas de éstas y las de sus Agrupaciones Transnacionales, deben conocer:

- las normas y procedimientos clave de la UE;
- las cuestiones de planificación financiera y gestión específicas de EQUAL.

Nota: tenga en cuenta que puede haber algunas variaciones en las normas y disposiciones financieras detalladas de los distintos Estados miembros. En caso de duda, consulte a su Autoridad de Gestión.

Las principales normas de la UE comprenden los gastos que pueden reclamarse y quien puede solicitarlos, cómo pueden compartirse los costes y cómo evitar la doble financiación. Reflejan las observaciones críticas del Tribunal de Cuentas y ponen de relieve el sustancial aumento en los presupuestos disponibles para la cooperación transnacional de EQUAL.

Categorías de gasto que pueden acogerse a la cooperación transnacional

- a. Costes de participación (viaje, alojamiento y comidas) en las reuniones de trabajo y eventos, así como en las visitas de información.
- b. Costes de comunicación y traducción para facilitar el intercambio de información y experiencias
- c. Costes de visitas de información y períodos de práctica de los participantes (formadores, personas en prácticas, personal, agentes clave y otras personas).
- d. Contribuciones de cada AD a los costes individuales de las actividades conjuntas y al desarrollo conjunto de servicios o productos.
- e. Costes de organización de reuniones, eventos, visitas de información y períodos de práctica, incluidos los costes de instalaciones de reunión, interpretación, recepciones y traducción a las lenguas de trabajo acordadas.
- f. Costes de actividades conjuntas y desarrollo conjunto de servicios o productos realizados por terceros. Cuando exista un acuerdo para compartir costes, los gastos admisibles de esta categoría y de la categoría g. (infra) no deberán rebasar el 25% de un Acuerdo de Cooperación transnacional (ACT).
- g. Los costes del tiempo dedicado por su personal de la AD a la cooperación transnacional (si su Autoridad de Gestión requiere que se incluyan en el ACT), por

ejemplo una Secretaría de coordinación, consultores/as y asesores de procesos, expertos/as, responsables de encuestas conjuntas y evaluación del trabajo común.

8.2 Planificación y gestión financiera

Información vital antes de que comience la planificación del presupuesto total de cada socio de la AD y del importe y porcentaje asignado al trabajo transnacional:

- los presupuestos para la cooperación transnacional de las AD varían en gran medida ya que difiere mucho el tamaño de las propias AD, y dado que existen amplias variaciones en los porcentajes de sus presupuestos generales que las AD asignan a tal efecto;
- los planes deben ser cuidadosamente diseñados para aprovechar la contribución de cada AD, evitando expectativas no razonables en aquellas con presupuestos reducidos y cargas no razonables en aquellas con presupuestos más amplios;
- si considera que la provisión de fondos del presupuesto de su AD es insuficiente para el trabajo que desea planificar, cabe que algunos socios puedan aumentar el porcentaje que han reservado para el trabajo transnacional, o tal vez pueda buscar asistencia financiera adicional mediante otras fuentes de financiación nacionales o locales.

Presupuesto para cada tarea

Lo mejor es prever un presupuesto para cada tarea o fase de su programa de trabajo. La contribución de cada AD debe estar claramente definida para poner de relieve el compromiso establecido y evitar malentendidos. La elaboración de presupuestos por tareas o fases también le ayudará a identificar y acordar normas de base sobre gastos, así como a finalizar un [presupuesto transnacional general](#) que muestre las contribuciones y responsabilidades de cada AD.

Normas y procedimientos comunes para la presentación y el control de las actividades transnacionales

Los costes contraídos para actividades transnacionales son compartidos por las AD participantes y deben constar claramente en el Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT).

Los presupuestos transnacionales se **presentan en dos partes**:

- **costes transnacionales individuales** resultantes de la distribución de tareas (y sus costes conexos) entre las ADs. Estos costes pueden estar directamente relacionados con las actividades (módulos del plan de trabajo común) realizadas por una de las AD (categorías a – d) y serán a cargo de la AD de que se trate.
- **Costes transnacionales comunes** contraídos para actividades conjuntas, servicios comunes y productos conjuntos de los cuales cada AD de una agrupación transnacional espera los beneficios de EQUAL (categorías e - g). Los *costes transnacionales comunes sólo serán compartidos entre las AD participantes situadas en Estados miembros de la UE.*

Tratamiento de los costes transnacionales comunes

Existen dos planteamientos.

A. Modalidad recíproca.

El **principio de reciprocidad** prevé que los costes de la actividad transnacional corran a cargo de forma equitativa de las AD participantes. Según el mismo, todas las AD se benefician igualmente de la cooperación transnacional. Si éste es el caso y los socios tienen aproximadamente los mismos recursos, los costes pueden ser distribuidos entre ellos y acordar un presupuesto equitativo de modo que los socios paguen idénticas

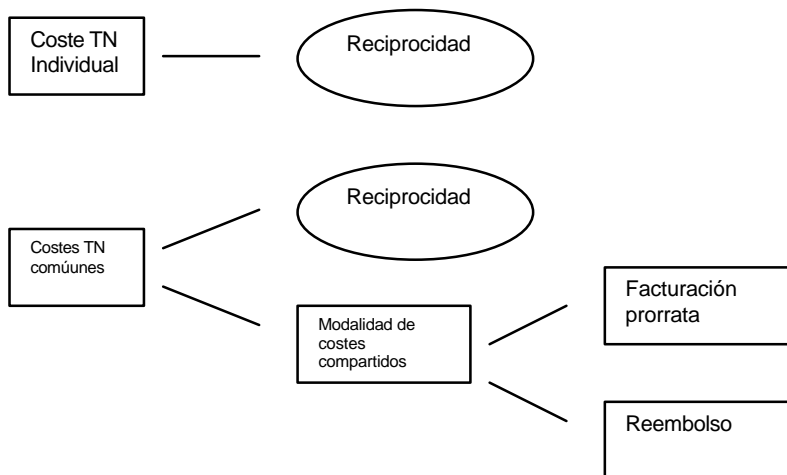
cantidades, o cantidades proporcionales a la actividad que emprendan y a los beneficios que reciban.

B. Modalidad de costes compartidos (a evitar).

Cuando no pueda aplicarse la reciprocidad o no sea una opción deseable por motivos determinados, debe acordarse una **modalidad de costes compartidos**. Esto puede dar lugar a la transferencia de fondos entre ADs, o al pago a subcontratistas. Debe existir un acuerdo en cuanto a los tipos de actividad en que se compartirán los costes, la fórmula de distribución de costes entre las AD, y los métodos de emisión de contratos y de tratamiento de las facturas.

Cuando se utilicen **modalidades recíprocas** o **acuerdos de costes compartidos**, la fórmula de distribución de costes entre las AD socios debe indicarse claramente en el Acuerdo de Cooperación Transnacional.

Fórmula de asignación y gestión del presupuesto transnacional



Gestión de la modalidad recíproca

De acuerdo con la **modalidad recíproca**, las porciones de trabajo son tratadas y pagadas por cada AD. Estas pueden ser realizadas por cualquier grupo de socios transnacionales, o por entidades subcontratadas. El principio de reciprocidad debe aplicarse a los costes organizativos de reuniones y eventos (categoría e). Estos costes son a menudo satisfechos por la AD anfitriona.

Ejemplo: costes compartidos

(ACT 1060 THE X-TRAIN)

En una agrupación transnacional con cinco miembros, un socio aceptó organizar la evaluación del ACT. Se contrató a una universidad y tres socios dividieron entre ellos los costes directos. Otro financió el sitio Internet común de la agrupación. El quinto empleó a un contratista de su propio país para proveer un producto adicional de evaluación.

Gestión de los acuerdos de costes compartidos

Las AD pueden optar entre una de las dos modalidades de costes compartidos descritas a continuación:

- El **método de facturación prorrata**¹: una AD tiene un contrato con un tercero en nombre propio y de otros, especificando que se presentarán facturas prorrata a cada AD participante, las cuales pagarán luego directamente al contratista;
- el **método de reembolso**: una AD actúa como contratista de servicios o productos comunes; realiza el tratamiento y pago de las facturas a los subcontratistas, y es reembolsada por las restantes AD mediante una nota de cobro de costes de acuerdo con la fórmula que haya sido acordada; esto mismo puede aplicarse cuando una AD asuma la función de coordinación transnacional (Sección 8.1, categoría g anterior).

Toda modalidad de costes compartidos debe cumplir con la normativa comunitaria vigente sobre el Mercado Interno y no impondrá nuevas barreras a la prestación transfronteriza de servicios.

Cualquier excepción a estas normas generales y a estos procedimientos deberá ser debidamente justificada en el ACT.

8.3 Notas adicionales

- Esté siempre al corriente de las normas y reglamentación de su Autoridad de Gestión. Estas mismas pueden variar de un Estado miembro a otro. Compruébelas antes de planificar su agrupación transnacional.
- Mantenga un presupuesto y contabilidad transnacional específicos para que los gastos transnacionales puedan ser fácilmente identificables si fuese necesario.
- Mantenga separados los gastos individuales de la AD y los gastos comunes.
- Guarde un archivo completo de todas las transacciones financieras y **nunca** realice un pago sin una factura **original**. Cuando reembolse costes transnacionales comunes, solicite a su Autoridad de Gestión cuáles son los requisitos formales para la obtención de copias certificadas (de la factura original) como base para el pago.
- Evite la doble contabilidad. Por ejemplo, no puede reclamar todos sus costes de telecomunicaciones como coste nacional y luego, además, reclamar los costes de llamadas internacionales como coste transnacional.
- Acuerde anticipadamente con sus socios las normas de base para el tratamiento de los gastos comunes (es decir, aquello que pagará cada cual). Asegúrese de que su acuerdo transnacional indique la contribución precisa que cada AD hará al trabajo transnacional.
- Cuando negocie con sus socios debe saber si están incluidos los costes de personal correspondientes a la cooperación transnacional.
- Acuerde anticipadamente con sus socios los procedimientos que seguirá si uno o más socios desean realizar un cambio en los acuerdos financieros previos.
- Proceda al debate y acuerdo anticipado con sus socios de algunos planes de contingencia: por ejemplo, lo que ocurrirá si un socio se retrasa en su trabajo o si, por cualquier razón, debe abandonar. Intente prever las dificultades y disponga de un 'Plan B' listo para ser utilizado en tales casos.
- Si la situación empeorase, actúe con rapidez, pero no se deje llevar por el pánico. Consulte con su Autoridad de Gestión y con la Estructura de Apoyo.

¹ En relación con las actividades conjuntas, el PIC español no prevé la posibilidad de compartir gastos utilizando la fórmula de la prorrata, por lo que toda mención a gastos comunes, habrá de entenderse referida a actividades o tareas claramente identificables, y no al prorrateo de estos costes.

- A efectos de gestión de flujo de caja y planes de contingencia, asegúrese de que pueda afrontar situaciones inesperadas (p. ej. pagos tardíos, costes imprevistos, costes en exceso, etc.).
- Asegúrese de cumplir con sus normas y reglamentos nacionales.
- Asegúrese de que sus sistemas financieros son plenamente compatibles con sus prácticas contables nacionales.

9 Seguimiento y evaluación

*‘Un hombre con ingenio no comete errores.
Todos sus errores son voluntarios y le abren las puertas a nuevos descubrimientos’.*

9.1 Fundamento de la obligación de registrar lo realizado y de evaluar sus consecuencias

EQUAL, al poner el acento en la innovación, sus agrupaciones y su objetivo de influir a escala política y práctica, presenta una serie muy especial de retos de seguimiento y evaluación.

El seguimiento y evaluación continuos permitirán:

- respaldar la debida realización y gestión del ACT;
- ayudar a evaluar el valor añadido de la cooperación transnacional;
- contribuir a la validación y transferencia a políticas generales de buenas prácticas;
- sacar conclusiones para el siguiente periodo de programación.

En este contexto, cada AD deberá:

- **proceder al seguimiento y evaluación de su propia AD y del trabajo y logros transnacionales**, evaluándolos de forma continua para mejorar la gestión, los resultados y el impacto;
- **proporcionar datos e información para la evaluación a escala nacional y de la UE** (las Autoridades de Gestión/Estructuras de Apoyo Nacionales ofrecen orientaciones sobre los datos que deben ser objeto de seguimiento, registro y disponibilidad a tal efecto);
- **recabar información , experiencias y resultados documentales de las redes temáticas** establecidas a escala nacional y de la UE. Esto se refiere en particular a la transmisión de pruebas sobre las ventajas de los nuevos planteamientos desarrollados y verificados, demostrando aquello que funciona, lo que no funciona y sus motivos. La experiencia y los resultados serán consolidados por estas redes temáticas que existen para identificar, validar y difundir las buenas prácticas; los Estados miembros también cuentan con estrategias nacionales de integración en políticas generales que especifican la función que esperan de la AD y de las redes temáticas para la identificación de buenas prácticas.

Por consiguiente, cada agrupación transnacional debe indicar en su Acuerdo de Cooperación transnacional (ACT) cómo realizará el seguimiento y evaluación de sus propias actividades.

Esta obligación de seguimiento y evaluación incumbe asimismo a todos los socios transnacionales. La agrupación debe decidir desde un principio cómo se llevará a cabo y quién la asumirá.

Ejemplo: Importancia del seguimiento y evaluación (ACT 908 ARBORES)

El seguimiento y la evaluación del trabajo transnacional son muy importantes para la agrupación transnacional. Los coordinadores transnacionales de cada AD participan en la evaluación, así como el personal técnico de las AD miembros. La evaluación continua del proceso transnacional genera un intercambio de experiencias y metodología más dinámico. Los seminarios de seguimiento se han ampliado a dos días y el planteamiento participativo se ha extendido al trabajo de elaboración de productos y materiales comunes.

El Planteamiento de Marco Lógico adoptado para EQUAL y descrito en el módulo de herramientas de la Agrupación también puede ser un interesante instrumento de evaluación. Aparece ilustrado en el apartado 5, y está plenamente explicado en la Guía de Construcción de Agrupaciones ([también disponible en el sitio Internet europeo de EQUAL](#)).

9.2 Seguimiento

El seguimiento da respuesta a lo que ha ocurrido. En las agrupaciones transnacionales es fundamental seguir el proceso, indicar los progresos, registrar los éxitos y analizar los problemas o el incumplimiento de los objetivos. En los programas públicos, las agrupaciones deben proporcionar pruebas de lo que están haciendo.

Cada Agrupación Transnacional EQUAL debe tener un plan y un proceso de seguimiento de sus actividades y logros. Los informes de seguimiento se transmitirán normalmente a las reuniones de gestión transnacional. Las AD deberán incluir esta información en sus informes de seguimiento a sus Autoridades de Gestión.

En una Agrupación Transnacional, la mayoría de la información pertinente es distribuida a todas las AD miembros. Este corpus común de información debe ser organizado y compartido y, cualquiera que sea el proceso de seguimiento utilizado, deberá:

- reunir información de forma fiable para poder recabar los resultados obtenidos y compararlos con los previstos;
- proporcionar a cada socio acceso a la información de toda la agrupación sobre los progresos de la cooperación transnacional.

No hay una modalidad fija para llevar a cabo esto, pero de la primera convocatoria de EQUAL nacen **dos sugerencias de buenas prácticas**:

- el mejor modo de organizar la información para su seguimiento es que forme parte del trabajo del/la coordinador/a transnacional;
- el mejor modo de compartir la información es establecer un sitio Internet de gestión transnacional (puede utilizarse la página de uno de los sitios web de los socios) donde todo pueda guardarse y a la que tengan acceso todos los socios; un sitio Internet puede convertirse en un foro de diálogo abierto entre los socios; también puede hacerse público, incluyendo partes confidenciales, como los presupuestos, guardados en ficheros protegidos por claves de acceso.

9.3 Evaluación

La evaluación de la cooperación transnacional en EQUAL debe abordar tres aspectos:

- la **relevancia** de las actividades y resultados, indicando hasta qué punto los objetivos comunes cumplen las necesidades comunes y abordan los asuntos comunes;
- la **eficiencia** (relación entre aportaciones y resultados) y **efectividad** (resultados en relación con los objetivos) con que las actividades son planificadas, gestionadas y ejecutadas;
- el **impacto**: el valor que el trabajo transnacional ha añadido a las actividades y resultados de cada AD participante a corto plazo y la contribución en la política y en la práctica de los responsables políticos y partes interesadas a escala europea, nacional y local, a largo plazo.

Ejemplo: planteamiento de evaluación conjunta (ACT 2695 ADAPTATION AND INNOVATION NETWORK)

La Red de Adaptación e Innovación ha firmado un acuerdo de evaluación conjunta con otro ACT, participando un total de 9 Estados miembros (obendrá más detalles en la ECDB). La idea consiste en verificar métodos y herramientas innovadores que puedan reforzar el proceso de transferencia a políticas generales a escala nacional e internacional. Evalúan las buenas prácticas mediante:

- intercambio de informes y documentos pertinentes;
- reuniones de trabajo para elaborar las herramientas y métodos de evaluación;
- reuniones transnacionales de comparación y evaluación mediante cuestionarios y observación;
- elaboración conjunta de informes intermedios y finales.

Evaluación de las agrupaciones transnacionales

La evaluación comienza justo al inicio de la cooperación transnacional. Forma parte de un proceso de aprendizaje organizado que incluye labores de planificación sistemática, seguimiento y evaluación continua de los objetivos, actividades y resultados. Por consiguiente, las agrupaciones de cooperación transnacional EQUAL deberán planificar un ciclo de evaluación para esta segunda convocatoria, que se adapte al ciclo de vida de su agrupación transnacional.

Proyecto de ciclo de vida	Ciclo de evaluación
	¿Por qué? ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?
Fase de Preparación (antigua Acción 1)	
Búsqueda de socios de las AD Negociación con los socios de las AD Aprobación del ACT	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: ¿Son acordes con los propósitos y objetivos de la cooperación transnacional? • Actividades y eventos: ¿Son una forma apropiada de alcanzar los objetivos señalados en su ACT, y se dirigen de forma efectiva? • Indicadores: ¿Son EMARP? (vea la Guía de Agrupación) • Participación: ¿Es la participación en la agrupación transnacional amplia e inclusiva? ¿Es real o simbólica? • Reacciones: ¿Ha provocado la agrupación transnacional reacciones útiles (positivas) de otros socios y agentes clave? ¿Ofrece signos de cambio de comportamiento y actitudes (por ejemplo, de otras organizaciones regionales interesadas con actividades del mercado laboral)? • Sensibilización y aprendizaje: ¿Informa la agrupación transnacional a las personas e instituciones sobre los nuevos avances y nuevos modos de pensar acerca de cuestiones relativas al mercado laboral? • Acciones: ¿Ha fomentado la agrupación transnacional acciones apropiadas y efectivas relativas a los objetivos declarados, especialmente en cuanto a influir en las políticas y prácticas del mercado laboral? <p>Impactos: ¿Ha comenzado la agrupación transnacional a producir efectos positivos en el entorno en el que opera (puestos de trabajo de mejor calidad, aumento de las posibilidades de empleo de los trabajadores, aumento de la integración social, mejora de la igualdad de oportunidades, etc.)?</p> <p>Decisiones adoptadas en cuanto al tipo de evaluación y presupuesto admitidos</p> <p>Operatividad del plan de evaluación. Designación de evaluadores internos/externos</p> <p>Evaluación final de la ejecución realizada</p>

Como en la evaluación de la mayoría de las agrupaciones transnacionales EQUAL, el planteamiento más habitual es una evaluación continua de las actividades y logros, con base en

una planificación común, con información continua a los coordinadores y gestores de las agrupaciones transnacionales (autoevaluación). Esto puede hacerse exclusivamente por los propios socios, o mediante la ayuda de un evaluador externo. Si el evaluador externo desarrolla criterios e indicadores de evaluación en colaboración con los socios transnacionales, el planteamiento seguirá siendo esencialmente de autoevaluación.

Ejemplo: revisión paritaria

(ACT 1007 IRIS)

Este ACT se basa en una agrupación *Horizon* previa, y utiliza el sistema de evaluación de revisión paritaria. El planteamiento es participativo:

- los socios han diseñado conjuntamente las herramientas y metodología de evaluación;
- cada AD ha actuado como evaluador por turno rotatorio.

Además del proceso de revisión paritaria, el ACT ha utilizado a un evaluador independiente que proporciona ayuda metodológica en el proceso de intercambio de buenas prácticas durante las visitas de intercambio del personal, los seminarios transnacionales y las reuniones del grupo de dirección.

Un planteamiento de aprendizaje

Las agrupaciones transnacionales EQUAL se benefician de una **evaluación de aprendizaje**, en la que participan todos los socios para definir las preguntas que deben responderse, los criterios de éxito y la evaluación de los resultados. Este planteamiento refleja las evaluaciones continuas realizadas a escala nacional, y la evaluación continua de cada AD participante. **Con independencia de que se cuente o no con un evaluador independiente, es conveniente que exista en EQUAL un grado significativo de autoevaluación.**

Ejemplo: indicadores de evaluación

(ACT 2886 PLANQUALITY)

Indicadores generales seleccionados para la evaluación de 'EQUAL Voices'

- Objetivos alcanzados en la agrupación transnacional *PlanQuality* de intercambio directo de información y comunicación entre los socios.
- Impacto potencial del trabajo transnacional en la política o práctica nacional o europea.
- Potencial para el desarrollo de planteamientos, materiales y métodos de formación comúnmente utilizados por los socios.
- Efectividad de la organización de la agrupación transnacional.
- Publicidad alcanzada por las actividades transnacionales.

Algunas orientaciones para evaluar las Agrupaciones Transnacionales

Es imposible evaluar una AD o una Agrupación Transnacional de forma eficaz a no ser que haya claridad en cuanto a:

- los objetivos de la agrupación y el trabajo;
- series de objetivos o indicadores de resultados que puedan utilizarse para demostrar primero la coherencia de lo realizado y, en segundo lugar, su impacto.

Examen de cuestiones y asuntos clave	Quién participa	Métodos posibles	Indicadores y objetivos de resultado posibles
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: ¿Son adecuados para cumplir los objetivos de la cooperación transnacional? 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsables políticos (a escala de la UE y nacional) 	Revisión de planes, presupuestos y documento de reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en la planificación del presupuesto • Desglose de costes por actividad
<ul style="list-style-type: none"> • Acciones y actividades: ¿Son acordes con los objetivos previstos en el ACT? ¿Están debidamente planificadas y realizadas? 	<ul style="list-style-type: none"> • AD y patrocinadores de proyectos y agencias de financiación (incluida la CE) 	Cuestionarios Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acuerdo de admisibilidad de todas las actividades</i> • <i>Claridad del plan de trabajo</i> • <i>Cumplimiento puntual del plan de trabajo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Participación: ¿Es la participación en la agrupación transnacional a la vez amplia e inclusiva? ¿Es real o simbólica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores del programa (Autoridades de Gestión y Estructuras de Apoyo Nacional) 	Cuestionarios Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Todos los socios con tareas y funciones definidas.</i> • <i>Todos los socios participan en todas las reuniones</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Impactos: ¿Qué impacto ha tenido la agrupación transnacional en la creación de puestos de trabajo, empleabilidad, integración social, igualdad de oportunidades? ¿Qué impacto ha tenido en el aprendizaje? ¿Qué impacto en la estrategia del mercado laboral? ¿Se ha aprendido en un Estado miembro acerca de la política o práctica en otro? 	Socios de la AD y sus socios transnacionales	Cuestionarios Entrevistas Evaluación, cuestionarios, eventos y productos de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adopción por los socios de métodos y productos comunes</i> • <i>Pruebas de uso y utilidad</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización y aprendizaje: ¿Hay pruebas de que los socios o terceros hayan aprendido acerca de los avances y nuevos planteamientos sobre cuestiones del mercado laboral? 	<ul style="list-style-type: none"> • grupos específicos discriminados o excluidos 	Cuestionarios Entrevistas Evaluación, cuestionarios, eventos y productos de acompañamiento	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Todos los socios difunden su trabajo en todos los países socios</i> • <i>Aspectos del trabajo traducidos a otras lenguas para su difusión (ya sea por el autor o por el usuario)</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y gestión: ¿Ha sido bien planeada y gestionada la agrupación? 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios de la AD y sus socios transnacionales 	Revisión de documentos y registros Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trabajo completado puntualmente</i> • <i>Trabajo completado de acuerdo con el presupuesto</i> • <i>Socios que han cumplido las funciones planificadas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados y productos: ¿Hasta qué punto son completos y efectivos? 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios de la AD y sus socios transnacionales 	Revisión paritaria Cuestionarios Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Productos y resultados planificados</i> • <i>Diferencias y enmiendas anotadas</i> • <i>Evaluación de su calidad y adecuación con su objetivo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración futura entre los socios: ¿Es probable que continúe una vez que finalice el trabajo de la agrupación transnacional EQUAL? 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios de la AD y sus socios transnacionales 	Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ejemplos de socios que utilicen directamente los materiales de la agrupación</i> • <i>Prueba de socios que cambien de política o práctica como consecuencia de los debates de la agrupación</i> • <i>Socios que identifiquen intereses relacionados con el trabajo</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El valor añadido de la cooperación transnacional: ¿Puede identificarse y describirse en los ámbitos político y práctico a escala local, regional, nacional y de la UE? 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios de la AD y sus socios transnacionales • Responsables políticos (a escala de la UE y nacional) 	Referencias a política nacional y de la UE	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Logros en comparación con los resultados planificados</i> • <i>Logros en comparación con los resultados no planificados</i> • <i>Elementos añadidos al plan de trabajo nacional de la AD</i> • <i>Referencias a los mismos en materiales de política o prácticos</i>

¿Evaluación interna o externa?

Muchas agrupaciones confían en la evaluación interna. Si se prevé la evaluación externa, debe establecerse un presupuesto.

Tipo de evaluación	Características clave	Puntos fuertes	Puntos débiles
Interna	<p>Un grupo de personas o parte interesada de la agrupación diseña y vigila la evaluación. El trabajo es distribuido entre los socios, y luego recopilado y redactado por uno de ellos, muy probablemente uno cuya lengua materna sea también la lengua común de la agrupación.</p> <p>Puede incluir también un sistema de revisión paritaria, en que los socios evalúen mutuamente los procesos y productos.</p>	<p>Participativo: es posible que participe una amplia gama de miembros del personal, partes interesadas y beneficiarios en el proceso.</p>	<p>Exige amplia dedicación: puede parecer una opción más barata, pero debe ser diseñada y administrada, lo cual significa normalmente que el gestor o coordinador debe redactar series adicionales de informes.</p> <p>La calidad del resultado final estará probablemente determinada por la calidad del eslabón más débil de la agrupación. El incumplimiento de un socio compromete el esfuerzo común.</p>
Externa	<p>Un evaluador externo ofrece a la agrupación un planteamiento y diseño de evaluación. Puede ser el evaluador externo de uno de los socios, muy probablemente uno cuya lengua materna sea también la lengua común de la agrupación.</p>	<p>Puede ofrecer una aportación adicional y experimentada al trabajo.</p> <p>La evaluación debería ser realizada profesionalmente de acuerdo con un plan aprobado por la agrupación.</p>	<p>Puede ser insensible a los objetivos subyacentes de los socios, y en una agrupación transnacional es difícil que una sola persona comprenda plenamente los factores culturales que afectan a las acciones de cada socio.</p>
Combinación interna y externa	<p>En una agrupación transnacional, un evaluador externo gestiona el proceso de evaluación y redacta los informes. Los propios socios designan conjuntamente el proceso con el evaluador, y proporcionan el material de base.</p> <p>La revisión paritaria también puede utilizarse en esta opción.</p>	<p>Puede limitar el coste de una evaluación externa.</p> <p>Puede formar parte del proceso de aprendizaje de la agrupación.</p> <p>El proceso de revisión paritaria, gestionado por el evaluador, puede ser convincente y eficaz.</p>	<p>Difícil de administrar salvo que un evaluador externo participe estrechamente en la agrupación.</p>

Glosario y lista de abreviaciones

La Comisión Europea cuenta con un [Glosario oficial EQUAL](#), disponible en la web. El Glosario contiene descripciones de la “jerga” y términos de EQUAL. Está traducido a las lenguas de la Unión Europea. He aquí algunas abreviaciones utilizadas en la guía que pueden requerir explicaciones adicionales.

Abreviación	Expresión	Explicación
ACAD	Acuerdo de Agrupación de Desarrollo	Acuerdo firmado por todos los socios nacionales, con descripción del trabajo y recursos que aportarán al mismo
AD	Agrupación de Desarrollo	Este es el modo en que se ejecutan las actividades de EQUAL
ECDB	Base de Datos Común EQUAL	Base de datos en la web que contiene descripciones de todas las AD EQUAL
FSE	Fondo Social Europeo	Uno de los cuatro Fondos Estructurales europeos. El FSE se dedica al desarrollo de recursos humanos (incluye la Iniciativa comunitaria EQUAL) y está gestionado a escala nacional por los Estados miembros.
ETCIM	Módulo Internet para la cooperación transnacional en EQUAL	Herramienta web que utilizan todas las agrupaciones transnacionales EQUAL para desarrollar y asegurar la aprobación de sus ACT
EEE	Estrategia Europea de Empleo	Estrategia de la Unión Europea para el compromiso de los Estados miembros en políticas más activas del mercado laboral
AG	Autoridad de Gestión	Autoridad pública del Estado miembro responsable de la administración de EQUAL
PNAE	Plan Nacional de Acción para el Empleo	Respuesta del Estado miembro a la EEE, estableciendo el modo en que sus políticas nacionales cumplirán los objetivos de la EEE
EAN	Estructura de Apoyo Nacional	Organismo del Estado miembro responsable de ofrecer ayuda y seguimiento cotidianos a las AD de EQUAL
ACT	Acuerdo de Cooperación Transnacional	Acuerdo firmado por todos los socios transnacionales, describiendo el trabajo y los recursos que aportarán. Para ser válido, deberá estar aprobado por la AG nacional de cada AD.

Anexo con explicaciones y ejemplos adicionales

1 La iniciativa comunitaria EQUAL

1) La Estrategia Europea de Empleo (EEE), presentada en la cumbre de Luxemburgo en 1997, ofrece un marco práctico para poner en marcha una estrategia europea para el mercado de trabajo. Las prioridades generales de la EEE se establecen anualmente en forma de Directrices Europeas de Empleo que se basan en tres objetivos principales:

- **Pleno empleo**
- **Calidad y productividad en el trabajo**
- **Cohesión y un mercado de trabajo integrador**

Los tres objetivos se realizan a través de diez Directrices.

Estas Directrices se utilizan luego para estructurar la acción a escala nacional descrita en los Planes Nacionales de Acción para el Empleo (PNAE), en los que se establecen las actividades que cada país se propone desarrollar para crear más y mejores puestos de trabajo durante el año correspondiente.

Para mayor información sobre la EEE consulte la página web de la Comisión Europea.

[Volver al documento principal](#)

2) Las **nueve Áreas Temáticas EQUAL** son las siguientes:

- a) Facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo de las personas que sufren dificultades para integrarse o reintegrarse en un mercado de trabajo que debe estar abierto a todos.
- b) Combatir el racismo y la xenofobia en relación con el mercado de trabajo.
- c) Abrir el proceso de creación de empresas a todas y todos, proporcionando los instrumentos necesarios para la creación de empresas y para la identificación y explotación de nuevas posibilidades para la creación de empleo en las zonas urbanas y rurales.
- d) Reforzar la economía social (el tercer sector), en particular los servicios de interés para la comunidad, concentrándose en la mejora de la calidad de los puestos de trabajo.
- e) Promover la formación permanente y las prácticas laborales integradoras que fomenten la contratación y la permanencia en el empleo de las personas que sufren discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo.
- f) Apoyar la adaptabilidad de las empresas y los trabajadores a los cambios económicos estructurales y el uso de la tecnología de la información y otras nuevas tecnologías.
- g) Conciliar la vida familiar y la vida profesional así como reintegrar a los hombres y las mujeres que han abandonado el mercado de trabajo, mediante el desarrollo de formas más flexibles y efectivas de organización del trabajo y servicios de apoyo.
- h) Reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres y apoyar la eliminación de la segregación en los puestos de trabajo.
- i) Cuando reúnan los requisitos, apoyar el acceso de los solicitantes de asilo a los

mercados de trabajo y, en los casos en que exista la posibilidad de que sean repatriados, ofrecerles una educación y formación que pueda serles útil en su país de origen.

[Volver al documento principal](#)

3) Cuadro comparativo de las **Directrices de la EEE de 2004** y de las **Áreas Temáticas EQUAL**:

Las prioridades de acción (directrices) de la Estrategia Europea de Empleo (EEE) 2004	Las nueve Áreas Temáticas EQUAL abordan las prioridades relativas a los recursos humanos de la EEE
<ul style="list-style-type: none"> • Medidas preventivas y activas del mercado de trabajo para personas desempleadas e inactivas • Estimular el espíritu empresarial y fomentar la creación de puestos de trabajo • Invertir más y de forma más eficaz en capital humano y en estrategias de aprendizaje permanente • Abordar la cuestión del cambio y aumentar la adaptabilidad en el trabajo • Incrementar la oferta laboral y fomentar el envejecimiento activo • Igualdad de hombres y mujeres • Fomentar la integración y combatir la discriminación contra personas desfavorecidas en el mercado de trabajo • Hacer que el trabajar resulte rentable mediante incentivos para aumentar el atractivo del trabajo • Transformar el trabajo no declarado en empleo legal • Fomentar la movilidad profesional y geográfica y mejorar la adecuación del puesto de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> a) Facilitar el acceso y la reincorporación al mercado de trabajo de las personas que sufren dificultades para integrarse o reintegrarse en un mercado de trabajo que debe estar abierto a todos. b) Combatir el racismo y la xenofobia en relación con el mercado de trabajo c) Abrir el proceso de creación de empresas a todos, proporcionando los instrumentos necesarios para la creación de empresas y para la identificación y explotación de nuevas posibilidades para la creación de empleo en las zonas urbanas y rurales. d) Reforzar la economía social (el tercer sector), en particular los servicios de interés para la comunidad, concentrándose en la mejora de la calidad de los puestos de trabajo. e) Promover la formación permanente y las prácticas laborales integradoras que fomenten la contratación y la permanencia en el empleo de las personas que sufren discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo. f) Apoyar la adaptabilidad de las empresas y los trabajadores a los cambios económicos estructurales y el uso de la tecnología de la información y otras nuevas tecnologías. g) Conciliar la vida familiar y la vida profesional así como reintegrar a los hombres y las mujeres que han abandonado el mercado de trabajo, mediante el desarrollo de formas más flexibles y efectivas de organización del trabajo y servicios de apoyo. h) Reducir los desequilibrios entre hombres y mujeres y apoyar la eliminación de la segregación en los puestos de trabajo.
	<p>No incluida en la EEE, pero asimismo una prioridad de EQUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Apoyo a la integración social y laboral de los solicitantes de asilo.

[Volver al documento principal](#)

3) Los **mecanismos destinados a fomentar la calidad de las actividades transnacionales** de las AD y a garantizar la obtención de resultados relevantes y aprovechables en la Iniciativa EQUAL incluyen:

- **Sincronización de la aplicación de los programas EQUAL nacionales** a fin de garantizar una efectiva cooperación transnacional.
- Apoyo y asesoramiento durante la fase de preparación para facilitar la **identificación de socios transnacionales adecuados** (por lo menos uno) y la elaboración de un Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT). Esto incluirá la posibilidad de contar con la asesoría y el acceso a una base de datos de AD en todos los Estados miembros.
- Requisitos para la elaboración de programas de trabajo razonables, tanto nacionales como transnacionales, en la fase de ejecución (Acción 2), que **capaciten** a todos los socios de las AD para participar en el trabajo.
- Reglas comunes para la participación en los recursos y requisitos comunes para la **planificación del programa de trabajo transnacional**.
- Énfasis en la difusión y la transferencia horizontal y vertical de resultados en el marco de una **estrategia de difusión y transferencia a políticas generales** para cada programa nacional EQUAL a fin de garantizar un impacto máximo en la elaboración de políticas nacionales (efecto multiplicador).

[Volver al documento principal](#)

2 Cooperación transnacional

1) A continuación se indican algunos de los **mecanismos e instrumentos específicos** que han sido incorporados en el diseño de la Iniciativa EQUAL para ayudar a las AD y a los participantes a superar algunas de las dificultades que hasta ahora se asociaban a la creación y mantenimiento de las cooperaciones transnacionales:

- Sincronización en todos los Estados miembros del calendario para dar comienzo a la perspectiva de transnacionalidad (1 de enero de 2005) a fin de facilitar la coordinación del desarrollo de la cooperación y las actividades transnacionales.
- Compromiso de las Autoridades de Gestión (AG) de los Estados miembros de consultarse mutuamente antes de aprobar cualquier Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT).
- Asistencia de las Estructuras de Apoyo nacionales (EAN) creadas por las AG para el asesoramiento a las AD, las cooperaciones transnacionales y sus correspondientes programas de trabajo integrados.
- Apoyo financiero y asesoramiento a las AD durante la fase de preparación con objeto de facilitar la búsqueda eficaz de socios transnacionales y la elaboración de Acuerdos de Cooperación Transnacionales (ACT) de calidad;
- La Comisión:
 - ha suministrado la infraestructura electrónica para una base de datos que permite efectuar las operaciones de búsqueda y localización de socios transnacionales;
 - ofrece una plataforma electrónica para facilitar la presentación, actualización y consulta de los ACT;
 - ofrece un foro para el intercambio de buenas prácticas en la cooperación transnacional
- Participación de las AD en redes temáticas

[Volver al documento principal](#)

2) Cuadro ilustrativo de los vínculos transnacionales formales e informales entre las organizaciones o personas físicas que desempeñan diferentes papeles en las AD participantes

El siguiente ejemplo ofrece una muestra de un modelo sencillo de cooperación transnacional en el que las relaciones de cooperación no se limitan a los contactos entre iguales sino que también incluyen conexiones con otros actores.

AD 1	AD 2							
	Pres	Coord	EqF	AutL	Sind	AsP	TPP	SEL
Presidente /coordinador de la AD		X						
Coordinador del ACT		X						
Equipo de formación			X					
Autoridad local								
Sindicato					X			
Asociación patronal			X					
Trabajadores en período de práctica			X				X	
Servicio de empleo local					X	X		X

[Volver al documento principal](#)

3) Modelo 1: Intercambio de información y de experiencias

Este modelo suele ser habitualmente el punto de partida de una cooperación transnacional y también es el denominador común de todos los modelos siguientes. Los socios intercambian información sobre sus estrategias y el contexto de sus actividades. En esta fase los socios todavía no han definido explícitamente unos objetivos *comunes* concretos para su cooperación.

Por ejemplo, dos o más AD (de diferentes Estados miembros) están intentando desarrollar, cada una por su cuenta, paquetes de formación destinados a facilitar la reincorporación al mercado de trabajo de determinados grupos desfavorecidos. Como parte de su cooperación transnacional, se limitan a intercambiar información sobre sus características, sus diferentes contextos y sus distintas maneras de enfocar la elaboración del paquete de formación. Pueden intercambiar algunas ideas útiles, pero esto no es deliberado, sino que ocurre más bien por azar y es posible que en algunos casos no se dé ningún tipo de transferencia útil de conocimientos, experiencia o habilidades.

Esta manera de enfocar la cooperación transnacional ayuda a una AD a evaluar y **comparar** sus actividades y sus resultados en un contexto europeo.

[Volver al documento principal](#)

4) Modelo 2: Desarrollo paralelo de enfoques innovadores

En este modelo los socios comparten un objetivo común concreto e intentan alcanzarlo, pero trabajan de manera relativamente independiente (en paralelo) en la realización práctica de su trabajo de desarrollo, prueba y validación. El intercambio de experiencias es de carácter menos general que en el primer modelo, está vinculado de manera más sistemática a unos objetivos y responde a un intento sistemático de obtener el apoyo de los socios con objetivos comunes para desarrollar innovaciones.

En el caso descrito en el ejemplo anterior ([Modelo 1](#)), dos o más AD evaluarán de manera sistemática sus respectivos objetivos y se pondrán de acuerdo sobre un conjunto de objetivos comunes, enfoques, criterios de evaluación de sus métodos, etcétera. Sin embargo, cada agrupación trabajará de manera relativamente independiente en la realización de dichos objetivos y en las fases de desarrollo, prueba y validación. Una vez acordado y negociado un objetivo común, las agrupaciones intercambiarán innovaciones y descubrimientos y efectuarán algún tipo de transferencia de conocimientos prácticos.

Este modelo de cooperación transnacional también sirve para ayudar a una AD a que **compare** sus actividades y resultados.

[Volver al documento principal](#)

5) Modelo 3: Importación, exportación o adopción de nuevos enfoques y adaptación de los mismos a la propia situación

Este modelo suele ser una variante o una continuación del modelo de "desarrollo paralelo" (Modelo 2); se aplica cuando en el curso de una cooperación transnacional se constata que una AD ya ha conseguido y validado una solución bastante "completa" para un problema común. En este caso, la cooperación transnacional facilita a los socios el acceso a las soluciones que el otro socio ya ha encontrado.

En el contexto de este modelo, dos o más AD compartirán de manera habitual los resultados del desarrollo de su trabajo de prueba y validación, procurando explicar lo que funciona y lo que no y por qué. Cada socio se beneficiará del intercambio de experiencias, lo cual dará lugar a algunas modificaciones del contenido, el estilo y el enfoque de las soluciones iniciales. En este caso, el

intercambio de conocimientos prácticos entre las AD se concentrará en la exploración de las posibilidades de seguir mejorándolos.

Esta modalidad de cooperación transnacional puede complementarse con algún tipo de “asesoramiento” o modelos de intercambio a fin de facilitar los procesos de transferencia e integración. Comprende asimismo un tipo de “**emulación directa**” sobre todo en los casos en los que uno o más socios desean integrar las competencias y capacidades de otro que ya cuenta con una amplia experiencia en el campo elegido.

[Volver al documento principal](#)

6) Modelo 4: Desarrollo conjunto de un servicio, producto o sistema; división de tareas con un objetivo común.

Este modelo a menudo se establece como resultado de agrupaciones que ya han venido desarrollándose durante algún tiempo. Implica una visión común del problema y la intención de resolverlo conjuntamente aplicando de manera deliberada las capacidades particulares de cada uno. Se trata de definir los pasos necesarios para resolver el problema y de repartir las tareas resultantes entre los socios transnacionales.

Si nos remitimos de nuevo al ejemplo del paquete de formación (tal como se ha descrito en el Modelo 1), dos o más AD acordarán de entrada unos objetivos comunes y decidirán desarrollar conjuntamente los paquetes de formación. Trabajarán conjuntamente de manera continuada en la búsqueda de una “solución” común que se ajuste a sus necesidades individuales; esta solución puede incluir una división previamente convenida del trabajo y las tareas conforme a sus diferentes competencias especializadas. En estos casos podría resultar conveniente establecer una cooperación transnacional con una o más AD (de otros Estados miembros) que dispongan de experiencia, competencias y recursos *complementarios*. Es probable que, en estas circunstancias, cada AD tenga que adaptar el “producto” común a las necesidades de su propio contexto local. Esta necesidad de adecuación debe tenerse en cuenta desde el momento mismo en que comiencen a discutirse con los posibles socios transnacionales las posibilidades de desarrollar un producto o sistema común.

En este caso, la cooperación transnacional se asemeja a una “**mancomunidad**”, en la medida en que ambos socios (o más) se proponen obtener beneficios recíprocos y equivalentes de su trabajo conjunto y su relación mutua. Dado que la relación tenderá a ser prolongada, los beneficios mutuos a menudo se obtendrán a lo largo de un extenso período de tiempo y pueden rebasar las previsiones iniciales.

[Volver al documento principal](#)

7) Modelo 5: Intercambio de actores principales/ trabajadores en prácticas/ formadores y otros.

El intercambio de participantes o de personal entre socios transnacionales es una actividad adicional o un submodelo que suele desarrollarse paralelamente a uno o más de los otros cuatro modelos. Ahora bien, dichas actividades no deben limitarse a las visitas de estudio (en cuyo caso formarían parte del primer modelo de cooperación). El intercambio debe perseguir unos objetivos específicos, definidos con precisión, relacionados con el ulterior desarrollo y progreso en la consecución de los objetivos transnacionales comunes.

En el contexto del ejemplo antes citado (en el [Modelo 4](#)), los acuerdos para el intercambio de personal (formadores, diseñadores de contenidos y sistemas, trabajadores en prácticas, etcétera) entre los socios transnacionales (por ejemplo, para experimentar y validar sobre la marcha los progresos conseguidos en el desarrollo de los productos y sistemas comunes) resultarán seguramente beneficiosos para la cooperación transnacional. Evidentemente, dichos intercambios de personal también contribuirán a facilitar la labor conjunta de diseño y desarrollo.

[Volver al documento principal](#)

8) En lo concerniente a los socios de otros Estados miembros, algunas AD tendrán una idea bastante concreta sobre el tipo de socios que buscan y con los que desean trabajar. Es probable que esto ocurra cuando una AD trabaje en un tema muy específico o con un grupo desfavorecido bien definido (por ejemplo, lucha contra las dificultades de acceso al mercado de trabajo por las diferencias entre hombres y mujeres). No obstante, en general, la cooperación entre AD de diferentes Estados miembros no tendrá por qué basarse en el hecho de que todas trabajen en la misma Área Temática EQUAL. La cooperación puede basarse asimismo en el hecho de que se trabaje con un tipo de organización parecido, de que se esté intentando resolver el mismo tipo de problema o de integrar a un grupo social similar. Al planificar la transnacionalidad y la búsqueda de socios conviene considerar todas las Áreas Temáticas EQUAL.

Para mayor información, véase Capítulo/ punto 4, “Búsqueda de socios transnacionales”.

[Volver al documento principal](#)

9) En la carta de aprobación se asignará a las AD una de las Áreas Temáticas prioritarias seleccionadas por sus Estados miembros (véase más adelante). Al establecer una cooperación transnacional, las AD deberán escoger socios que trabajen en la misma o en otra Área Temática en uno o más Estados miembros. Esta asignación administrativa de un Área Temática específica no debería imponer limitaciones al alcance de la cooperación transnacional; en cambio, puede contribuir a garantizar un foco de interés claro y a definir objetivos comunes en el momento de negociar un Acuerdo de Cooperación Transnacional y un programa de trabajo entre los socios.

La Iniciativa EQUAL tiene un enfoque temático y comprende nueve Áreas Temáticas (véase [Punto 1](#)). Todos los Estados miembros han acordado dar prioridad al Área Temática relativa a la integración de los solicitantes de asilo. Además, en el contexto de sus Programas de Iniciativas Comunitarias (PIC), la mayor parte de los Estados miembros ha seleccionado una serie de ámbitos prioritarios en las ocho Áreas Temáticas restantes. Cinco Estados miembros (República Checa, Alemania, Grecia, Países Bajos y Portugal) han decidido otorgar prioridad a las nueve Áreas Temáticas. En el [Punto 1](#) se ofrece una relación completa de las áreas prioritarias de cada Estado miembro.

[Volver al documento principal](#)

10) La colaboración y la cooperación transnacionales verdaderamente eficaces suelen tener un coste elevado en términos de **recursos humanos y de recursos financieros**, lo cual impone una nueva limitación a lo que es posible alcanzar siendo realistas. Los gestores de las agrupaciones, junto con sus socios transnacionales, deberán evaluar con cuidado el coste en tiempo y dinero que supondrá la consecución de sus objetivos y, si es necesario, deberán estar preparados para ajustarlos a fin de asegurarse de que sean factibles.

[Volver al documento principal](#)

11) El **tiempo** y los plazos de presentación de los resultados constituyen otro factor limitativo. La presentación del programa de trabajo debe efectuarse en la fase de ejecución del proyecto, que tendrá una duración de 2 a 3 años. Las actividades de difusión tendrán lugar durante la ejecución del proyecto, pero pueden constituir actividades que se realizan por separado y de forma paralela al desarrollo de la innovación. Se requiere un tiempo para desarrollar, probar y validar las nuevas prácticas, sistemas y productos, y todavía más para su difusión y transferencia a las políticas generales. Las AD deberán reconocer estas limitaciones y definir unos objetivos realistas acordes con las mismas.

[Volver al documento principal](#)

12) La gran diversidad de entes locales, regiones y Estados miembros europeos ofrece abundantes oportunidades para el aprendizaje mutuo y constituye la base para la aplicación del principio de transnacionalidad en el contexto de la Iniciativa EQUAL. No obstante, la diversidad también puede originar problemas, sobre todo para las personas no familiarizadas con la cooperación transnacional en un contexto europeo. Algunas cosas pueden requerir más tiempo y

pueden ser más difíciles de conseguir debido a las **diferencias** culturales, lingüísticas y de enfoque. La experiencia previa en el trabajo transnacional constituye una enorme ventaja ya que permite saber a qué atenerse. Cuando se carece de esta experiencia, un diálogo intensivo y una cuidadosa planificación con los posibles socios transnacionales en las fases iniciales resultarán fundamentales para prever y superar cualquier dificultad que pueda surgir.

[Volver al documento principal](#)

3 Preparativos para la cooperación transnacional

1) El ejemplo hipotético que aparece a continuación resume las respuestas iniciales a las preguntas clave planteadas anteriormente; estas respuestas, elaboradas por los promotores de las Agrupaciones de Desarrollo (AD), deberán ser más complejas para el programa EQUAL, ya que este programa fomentará los vínculos transnacionales con múltiples actores y a múltiples niveles.

Ejemplo de un esbozo inicial de los aspectos de índole transnacional	
En nuestra AD proponemos lo siguiente a escala local/ regional:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar material interactivo sobre los programas de empleo que fomenten la integración en las PYMES de las personas con discapacidades. 2. Este material está dirigido a los propietarios de PYMES y a los asesores que trabajan en las agencias de empleo. 3. Se sabe que las PYMES aprovechan muy poco las oportunidades financieras y de apoyo asociadas a tales programas de empleo y que los propietarios de PYMES desconocen en gran medida todo lo relacionado con ellas. El proyecto nos permitirá establecer vínculos más estrechos entre las PYMES y las agencias de empleo, lo que a su vez dará como resultado la realización de cursos de formación continua. 4. El proyecto es innovador porque su finalidad es suministrar información sobre los nuevos programas a un nuevo grupo objetivo y porque lo hace de una forma novedosa que permite a los propios usuarios calcular los beneficios financieros potenciales. 	
Aspectos de índole transnacional:	
<ol style="list-style-type: none"> 5. El material contendrá importantes aspectos de índole transnacional, ya que nuestro objetivo es ofrecer ejemplos sobre el éxito de este tipo de programas en otros lugares (en otros Estados miembros) y, además, estará disponible en formato multilingüe (es decir, en cada uno de los idiomas de los países participantes). 6. El producto será elaborado por un equipo transnacional que intercambiará información y conocimientos prácticos y que efectuará de forma conjunta un estudio comparativo. Se llevarán a cabo visitas de estudio y el producto se ajustará al contexto específico de cada Estado miembro participante; asimismo, el producto se probará y se distribuirá en cada Estado miembro participante. 	

[Volver al documento principal](#)

2) Lista de verificación de los recursos necesarios.

Recursos y condiciones	Existe	Puede adquirirse	Difícil de adquirir
Un equipo de la agrupación formado por miembros que, en su conjunto, posean las aptitudes, las capacidades y la experiencia adecuadas.	[]	[]	[]
Un jefe de equipo que esté dispuesto a dedicar el tiempo necesario, que se ocupe de acoger a los visitantes de otros países y que esté bien informado sobre las cuestiones de índole transnacional.	[]	[]	[]
Conceder al equipo suficiente tiempo para ocuparse de los elementos de índole transnacional y de las demás actividades de las Agrupaciones de Desarrollo.	[]	[]	[]
Conocimientos de idiomas o acceso a traductores/intérpretes	[]	[]	[]

Disponibilidad de sistemas ofimáticos y de comunicación (teléfonos, fax, correo electrónico, ordenadores con acceso a Internet*, fotocopiadoras).	[]	[]	[]
El compromiso de los principales responsables de sus propias organizaciones (responsable principal, alta dirección y otros miembros relevantes del personal).	[]	[]	[]
Un comité de dirección de la AD que incluya a las personas y organizaciones que deseen participar, apoyar o suministrar recursos para su labor transnacional.	[]	[]	[]
Mecanismos para la transferencia de experiencias y resultados de la labor transnacional a todos los socios y participantes de las Agrupaciones de Desarrollo y para permitir a unos y otros tomar parte en los procesos de aprendizaje transnacionales.	[]	[]	[]

* **NOTA:** El acceso a Internet será fundamental para encontrar los socios transnacionales mediante la utilización de la Base de Datos Común EQUAL (BDCE), así como para suscribir un Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT).

[Volver al documento principal](#)

3) Lista de verificación de las preguntas relativas a los socios potenciales.

- ¿Qué características (físicas, de organización, históricas, relacionadas con las actividades o de experiencia) deberán poseer los socios potenciales?
- ¿Cuáles son las contribuciones específicas (conocimiento, experiencia, capacidades, etcétera) que espera encontrar en un socio potencial?
- ¿Exige que sus socios potenciales tengan experiencia de trabajo en un contexto transnacional?
- ¿Existen criterios específicos que los socios potenciales deberán satisfacer, tales como lugar de residencia, idioma común o (por ejemplo) experiencia de trabajo en contacto estrecho con las PYMES, etcétera?
- ¿Qué pueden ofrecer usted y su AD a los socios potenciales?

[Volver al documento principal](#)

4) Perfil de su socio ideal.

Perfil de su socio ideal		
Criterio	Preferencia por	Satisfactorio si
<ul style="list-style-type: none"> • País • Tipo de organización, tamaño • Organización del mercado laboral (problema, barrera, dinámica) • Áreas Temáticas EQUAL • Enfoque • Sector • Área/ámbito de cooperación • Experiencia en el ámbito/Área Temática • Tipos de actividades transnacionales que se buscan 		

<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia transnacional previa • Idiomas de trabajo • Otras organizaciones en la agrupación/órgano de dirección local 		
---	--	--

[Volver al documento principal](#)

5) Superación de las diferencias culturales:

- Adopte una actitud abierta. Acepte que existen otras maneras de trabajar. Tenga paciencia.
- Intente obtener de antemano información sobre el país y la cultura de su socio y no sólo durante las reuniones. Las fuentes de información pueden ser: Internet, bibliotecas públicas, instituciones como el *British Council*, el *Goethe Institut*, el *Istituto Italiano di Cultura*, la *Alliance Française*, las Cámaras de Comercio Internacionales e instituciones más especializadas tales como el CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional) y la ETF (Fundación Europea de Formación).
- No se limite sólo a la comunicación por escrito. Procure entablar diálogo. Sea flexible en el control del tiempo. Distinga los aspectos formales e informales de las culturas de otros Estados miembros.
- Escoja un idioma común. A menudo puede ser el inglés, pero tenga en cuenta que el francés puede ser la primera lengua extranjera de algunos socios del sur de Europa.
- Asegúrese de que cuenta con suficientes recursos para satisfacer las exigencias relativas a los idiomas. Prevea servicios de traducción e interpretación cuando sean necesarios (no olvide incluirlos en el presupuesto, son servicios caros). Muestre creatividad para conseguir ayuda, por ejemplo de conocidos, profesores o estudiantes de idiomas de la localidad.
- Defina con sus socios el significado preciso de ciertas nociones. Elabore un glosario o utilice gráficos o dibujos, pues con ello se evitan malentendidos más adelante.
- Cuando presida una reunión, asegúrese de que todos entienden y pueden seguir los debates. Resuma con regularidad lo que se ha dicho y compruebe el grado de comprensión. Escriba los temas principales en pizarras papelógrafos. Asegúrese que todos tengan la posibilidad y el tiempo adecuado para expresar sus opiniones.
- Nunca subestime la importancia y la influencia del idioma, sobre todo si no es el suyo.
- Precise cuál es la capacidad que tienen los socios para tomar decisiones relativas a la agrupación y a sus reuniones.
- Explique la cultura de su organización e intente conocer la de la organización de sus socios.
- No tema hablar en las reuniones y formular sus dudas cuando sea conveniente. Recuerde que las reuniones son la forma más directa de precisar sus objetivos y de conocer las diferencias de opinión. De este modo se evitan frustraciones más adelante.
- Explique los puntos fuertes de su AD y de su país.

[Volver al documento principal](#)

6) Deben considerarse cinco tipos de seminarios al abordar estas cuestiones:

- **Seminarios para la transmisión de experiencias**, en los que se aprovecha la experiencia de las personas que han realizado proyectos interculturales, vivido en el extranjero, participado en negociaciones interculturales, etcétera.
- **Seminarios para dar información**, que no son seminarios en el sentido estricto de la palabra, sino más bien conferencias en las que se proporciona información general sobre la composición cultural, étnica y religiosa de una región, así como sobre el clima y los contextos políticos y sociales.
- **Seminarios sobre comportamientos**, en los que se hacen recomendaciones y se dan consejos sobre cómo comportarse, por lo general en forma de reglas sobre "lo que debe evitarse a toda"

costa”; por ejemplo, que en Grecia se considera un insulto ofrecer la palma de la mano abierta a otra persona (*moutza*).

- **Seminarios de autorreflexión**, en los que se experimentan y se entienden nuestras reacciones ante lo que no es familiar, así como las normas y valores culturalmente específicos que sirven de base a nuestras acciones (por lo general se recurre a ejercicios de simulación cultural).
- **Seminarios sobre comprensión de otras culturas**, en los que se contrastan los estándares culturales que regulan la cooperación entre los socios. Por *estándares culturales* se entiende “todos los distintos tipos de percepciones, pensamientos, juicios y actos que se consideran normales, evidentes, típicos y vinculantes para una mayoría de determinada cultura” y mediante los cuales se juzga y se regula nuestro propio comportamiento y el de los demás*.

* Thomas, A. (Hrsg.) (1993). *Kulturvergleichende Psychologie*. Göttingen: Hogrefe.

[Volver al documento principal](#)

7) Derechos de propiedad intelectual y derechos de uso de terceros

Las AD tienen que asegurarse de que todos los resultados obtenidos (productos, instrumentos, métodos, etcétera) se hagan públicos y de que estén totalmente a disposición de terceros, exclusivamente para su propio uso. Esta obligación se extiende asimismo a los resultados de las actividades transnacionales comunes. Téngase en cuenta que la legislación y las normativas conexas relativas a la venta de productos de actividades financiadas (y a la propiedad intelectual) no son uniformes en toda Europa. Sin embargo, con arreglo a los reglamentos de los Fondos Estructurales, los beneficios obtenidos durante el período de vigencia del proyecto por concepto de ventas, servicios, derechos, etcétera, constituyen ingresos que reducen el importe de la cofinanciación del FSE. Así pues, si sus resultados pueden tener un valor comercial y si piensa explotarlos en este sentido, deberá pedir asesoramiento a su Autoridad de Gestión.

[Volver al documento principal](#)

4 Encontrar socios transnacionales

1) Considere las siguientes preguntas al planificar su búsqueda:

- ¿Quién es el responsable de la coordinación de este trabajo en su AD y qué poderes deben darse y a quién?
- ¿Quién es el responsable de establecer los contactos?
- ¿Cómo y con qué recursos se llevará a cabo la búsqueda?
- ¿Con qué criterios se escogerán los socios finalmente y por quién?
- ¿Cuáles son los plazos previstos para cada fase de esta tarea?

[Volver al documento principal](#)

2) Podrá buscar en la Base de Datos Común EQUAL (BDCE) mediante la utilización de las siguientes herramientas:

Búsqueda de texto entero: le permite hacer búsquedas utilizando cualquier secuencia de palabras (palabras clave) en todos los campos de la base de datos. El sistema le permite igualmente buscar una palabra determinada en un campo particular (por ejemplo, en la descripción de la AD, en los objetivos de la AD). Podrá aplicar otros criterios si desea mejorar su primera búsqueda.

Búsqueda combinada/avanzada: le permite realizar una búsqueda con criterios más precisos, combinando diferentes filtros con la herramienta de búsqueda de texto entero. Por ejemplo, buscar la palabra “exclusión” en el campo “descripción de la AD” (búsqueda de texto entero) pero sólo entre las AD francesas e inglesas que trabajan en el Área Temática “Facilitar el acceso al mercado laboral” (búsqueda combinada/avanzada). La diferencia entre la búsqueda combinada y la búsqueda avanzada es el número de filtros que pueden utilizarse.

[Volver al documento principal](#)

3) Algunos consejos para facilitar el uso de la Base de Datos Común EQUAL (BDCE).

- Asegúrese de comenzar estableciendo claramente las características esenciales (es decir, mínimas) que espera encontrar en los socios transnacionales potenciales y en sus programas de trabajo. Comience con una búsqueda lo más amplia posible de manera que no excluya socios potencialmente interesantes.
- La guía de EQUAL ha establecido previamente que las AD deberán escoger *preferentemente* socios que trabajen en la *misma* Área Temática. La experiencia demuestra que se debe procurar pensar de forma creativa sobre las oportunidades que ofrece la cooperación transnacional. Las actividades son similares en varias Áreas Temáticas dependiendo del interés de cada Estado miembro en cada una de ellas.
- Debe tenerse en cuenta el hecho de que el modo en que se clasifican las cuestiones y los problemas en las nueve Áreas Temáticas de EQUAL pueden variar de un Estado miembro a otro. Por ejemplo, la formación para personas con discapacidades puede encajar en más de una de las Áreas Temáticas.
- Tenga presente que a menudo los socios creativos e innovadores se encuentran entre socios *distintos* con experiencia y habilidades *diferentes* (pero con objetivos comunes).
- Comience a refinar su búsqueda únicamente cuando esté seguro de tener información suficiente como para restringir los criterios con seguridad.
- Tenga en cuenta que los resultados de las búsquedas, especialmente en las búsquedas en inglés y en francés, podrían ser sólo un resumen de la documentación presentada originalmente.

- Sea cuidadoso al interpretar los resultados de la búsqueda, pues las mismas palabras pueden tener significados distintos en distintos idiomas y contextos. Utilice el [Glosario de la página web de EQUAL](#).
- Utilice el teléfono, el fax o el correo electrónico para solicitar aclaraciones o información suplementaria a otra AD.
- No espere encontrar socios que se parezcan a su agrupación, que trabajen en el mismo problema y de la misma manera, pero si los encuentra pregúntese si la cooperación con un socio así será suficientemente enriquecedora.
- Por último, tenga en cuenta los “códigos” y terminología políticamente correctos y no saque conclusiones apresuradas. Para estas cuestiones recabe asesoramiento de su Estructura de Apoyo Nacional.

[Volver al documento principal](#)

4) Sobre la base de sus Programas de Iniciativas Comunitarias (PIC), cada Estado miembro ha fijado sus **límites financieros** para los gastos de las Agrupaciones de Desarrollo en la fase de preparación (denominada anteriormente Acción 1). En algunos países, como parte de las actividades orientadas a establecer asociaciones transnacionales, las Agrupaciones de Desarrollo pueden gastar hasta 40.000 euros en visitas de exploración, etcétera. En algunos casos el límite puede ser muy bajo y no superar los 10.000 euros. Debe tener en cuenta estas variaciones al organizar visitas de exploración y no olvidar que las limitaciones financieras de los socios potenciales podrían ser mayores que las suyas. Asimismo, el grado de cofinanciación puede variar, lo que podría afectar aún más esta dinámica. Para obtener información suplementaria sobre cada Estado miembro consulte la información por países sobre transnacionalidad que desde finales de 2004 se encuentra disponible en la página web de EQUAL.

[Volver al documento principal](#)

5) Algunos consejos para **preparar la reunión inicial** con socios potenciales:

- La mejor manera de conocer a sus socios es organizando reuniones en las que se pueda obtener mayor información sobre sus organizaciones y los sistemas con los que operan. Lo más importante es tener tiempo para intercambiar puntos de vista y plantear preguntas.
- Prevea el tiempo necesario para escuchar a todos con atención. Aproveche esta oportunidad para conocer los objetivos y los métodos de las diferentes Agrupaciones de Desarrollo y para descubrir lo que tienen en común los diferentes actores.
- Asegúrese de reunirse con personas que desempeñen distintos papeles, que pertenezcan a diferentes organizaciones y que resulten claves en el desarrollo de la AD, es decir, que no sean simplemente consultores, personas que trabajen en la secretaría de la Agrupación o representantes de organismos patrocinadores.
- Intercambie material escrito antes de la reunión: información sobre su AD y su estrategia básica; información sobre las causas de la discriminación y de la exclusión y sobre las políticas y prácticas nacionales/ regionales de formación o empleo que su AD quiere abordar; tal vez un esquema de los principales actores de su AD y de las políticas más amplias a nivel regional/ sectorial en las que se inscriben.
- Tenga en cuenta que términos tales como formación, educación, puesto de trabajo, orientación y mercado laboral pueden comprender distintos aspectos en otros países.
- Busque socios que sean compatibles en los siguientes puntos: objetivos principales y actividades fundamentales de las organizaciones participantes; expectativas respecto de los resultados del trabajo transnacional; motivación y compromiso con el trabajo transnacional; estilo de trabajo y actitud; utilización de un idioma común.

[Volver al documento principal](#)

6) Las decisiones acerca de un socio transnacional deberán basarse en los siguientes elementos:

- Comprensión adecuada de los objetivos de cada cual y apreciación de los factores clave y limitaciones subyacentes a sus actividades;
- Comprensión de los contextos culturales, legales y económicos de cada socio;
- Familiaridad con la estructura de la organización y los procedimientos de cada socio;
- Complementariedad en cuanto a la pericia y a la experiencia para fomentar la innovación: evite la tendencia a buscar organizaciones demasiado parecidas a la suya.
- Un acuerdo sobre medios de comunicación probados; y
- Haber establecido buenas relaciones.

[Volver al documento principal](#)

7) La organización anfitriona de la **primera reunión** con uno o más socios potenciales deberá tener en cuenta varios puntos:

- Considerar la organización de una recepción oficial a fin de fomentar un mayor conocimiento local sobre la estrategia de la AD y de vincular más estrechamente a los socios clave de su AD.
- Asegurarse de que a los visitantes se les informe de antemano sobre las cuestiones logísticas (viaje, hoteles, horario de las reuniones, etcétera) y de que no haya dudas sobre los costes que sufraga cada uno..
- Escoja con cuidado el lugar o los lugares donde tendrán lugar las reuniones; asegúrese de que cuenten con los equipos necesarios y de que éstos funcionen correctamente; asimismo, cerciórese de que la disposición sea adecuada para celebrar intercambios formales e informales.
- Considere la posibilidad de contratar un experto externo a fin de animar los debates; si decide hacerlo, asegúrese de que tenga toda la información necesaria antes de la reunión.
- Elabore con cuidado el orden del día, cerciorándose de que haya tiempo suficiente para tratar todos los puntos y para que todos los participantes intervengan.
- Conceda siempre tiempo suficiente para que cada participante se presente al comenzar la reunión. De este modo se garantiza que todos hablen en la primera sesión, lo cual es importante para la cohesión del grupo.
- Asegúrese de que el orden del día ofrezca la posibilidad de que su socio potencial exponga sus antecedentes, sus puntos de vista y sus necesidades.
- Aproveche la reunión y el orden del día para determinar los recursos de que dispondría la posible agrupación, los que deberían adquirirse, así como todos los problemas que deberían resolverse.
- Fíjese como objetivo concluir la reunión con la elaboración de un proyecto de calendario de trabajo inicial, de plan de acción, de procedimientos que deberán aplicarse, etcétera.
- Procure elaborar y comunicar tan pronto como sea posible un resumen por escrito de las principales decisiones de la reunión, ya que una síntesis por escrito puede ayudar a disipar cualquier malentendido que pueda surgir debido a obstáculos lingüísticos.

[Volver al documento principal](#)

8) Los países candidatos desde septiembre de 2004: Bulgaria, Rumania, Turquía y Croacia.

Los países de PHARE

- Bulgaria
- Rumania

Para mayor información consulte: <http://europa.eu.int/comm/enlargement/index.htm>

[Volver al documento principal](#)

9) Los Estados incluidos en el programa **TACIS** son:

- Armenia
- Azerbaiyán
- Bielorrusia
- Georgia
- Kazajstán
- Kirguistán
- Moldavia
- Federación Rusa
- Tayikistán
- Turkmenistán
- Ucrania
- Uzbekistán

Comprendidos en el programa ALA desde 2003:

- Mongolia

Para mayor información consulte:

http://europa.eu.int/comm/external_relations/ceeca/tacis/index.htm

[Volver al documento principal](#)

10) Los países comprendidos en el programa **MEDA** son:

- Argelia
- Egipto
- Jordania
- Líbano
- Marruecos
- Autoridad Palestina
- Siria
- Túnez
- Israel

Para mayor información consulte:

http://europa.eu.int/comm/external_relations/med_mideast/euro_med_partnership/

[Volver al documento principal](#)

11) Los países comprendidos en el programa **CARDS** son:

- Albania
- Bosnia_Herzegovina
- Croacia
- Serbia y Montenegro
- Antigua República Yugoslava de Macedonia

Para mayor información consulte: http://europa.eu.int/comm/external_relations/see/docs/index.htm

[Volver al documento principal](#)

12) También puede conseguirse financiación de la UE para este tipo de actividades a través de PHARE, TACIS, MEDA y CARDS, aunque los procedimientos y los plazos de estos programas son muy distintos de los de EQUAL. Sin entrar en detalles técnicos relativos a los procedimientos de programación, resulta de utilidad conocer ciertos aspectos para que usted pueda plantear un trabajo transnacional realista con un socio que no pertenezca a la UE.

En primer lugar, un promotor de un país no perteneciente a la UE sólo podrá acceder a estos fondos si su gobierno *toma la iniciativa* y solicita a la Comisión Europea, en el marco del programa de la UE del que el país es un beneficiario (es decir, en PHARE para Rumania, en TACIS para Georgia, etcétera), una financiación para un proyecto del tipo de los de EQUAL. La solicitud deberá formar parte integral de un programa nacional similar a los Programas de Iniciativas Comunitarias que se presenta a la Comisión cada anual o bianualmente.

[Volver al documento principal](#)

5 Primeros pasos hacia un Acuerdo Transnacional

1) “En nuestra agrupación el enfoque de abajo-arriba fue muy importante. Para nosotros, el valor de la cooperación internacional y de los proyectos nacionales residió en el hecho de que los encargados de la elaboración de proyectos fueron los propios discapacitados.”

[Volver al documento principal](#)

2) Nombramiento de un/a coordinador/a transnacional

Para que tengan éxito, las actividades de colaboración transnacional deben gestionarse de forma efectiva. Independientemente de las medidas que acuerden los socios transnacionales para la coordinación general de las actividades transnacionales, se recomienda a cada AD que nombre a una persona encargada de la coordinación transnacional. En nombre de la Agrupación, y de conformidad con un mandato definido, esta persona se encargará de lo siguiente:

- identificación y selección de socios transnacionales potenciales;
- negociación del Acuerdo de Cooperación Transnacional con los socios transnacionales;
- elaboración y gestión (con los socios transnacionales) del programa de trabajo transnacional;
- seguimiento y evaluación de las actividades transnacionales;
- organización y gestión de las reuniones y eventos preparados por la AD en las visitas de los socios transnacionales;
- comunicaciones y reuniones informativas sobre todas las cuestiones transnacionales (incluida la toma de decisiones) dirigidas a los miembros de la AD;

Un/a coordinador/a transnacional deberá poseer las siguientes características:

- Experiencia previa en cooperación transnacional.
- Conocimiento del Área Temática EQUAL en la que trabajan la AD y sus socios transnacionales;
- Dominio del idioma de trabajo acordado para la cooperación transnacional;
- Capacidad de percibir y reaccionar adecuadamente a las diferencias culturales, especialmente a aquéllas de los países de los socios transnacionales;
- Buena capacidad de comunicación;
- Capacidad de negociación;
- Capacidad de organización y gestión
- Compromiso con la cooperación y las actividades transnacionales.

Su AD deberá definir con claridad los papeles y responsabilidades, especialmente los relacionados con las actividades transnacionales, ya que las complejas estructuras de las AD, así como las diversas modalidades y grados de participación de sus actores en la cooperación transnacional, no siempre resultan claros para quienes están fuera de la misma. En particular, las AD deberán hacer una declaración expresa sobre sus procedimientos para la toma de decisiones.

[Volver al documento principal](#)

3) Acuerdo realista

A continuación se ofrecen algunos consejos que deberán tenerse en cuenta cuando se esté negociando el acuerdo sobre el **programa de trabajo** y sobre los resultados que se esperan obtener.

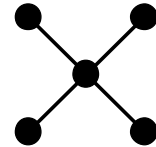
- Modere sus ambiciones y adopte una actitud realista. Los objetivos y los resultados que se esperan obtener deben tener en cuenta los recursos disponibles para su realización y deben reflejar los resultados de su “control de capacidades”.

- Asimismo, sobra decir que es crucial que todos los socios entiendan claramente los objetivos de la cooperación transnacional y que se comprometan con ellos.
- Los objetivos comunes que logren definirse y acordarse entre los socios servirán de referencia a lo largo de la fase de elaboración de la cooperación transnacional y de su aplicación.

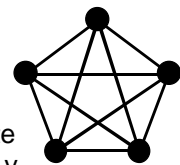
[Volver al documento principal](#)

4) Modelos de organización

- **Designación de un socio coordinador transnacional** (modelo del centro distribuidor y los radios): los socios eligen a uno que asume la responsabilidad de la gestión y coordinación general del programa de trabajo transnacional.



- **Coordinación rotatoria o compartida** (modelo de consorcio): cada socio asume por turnos la responsabilidad de la gestión y coordinación de una fase (o reunión transnacional) o de un segmento (tareas) del programa de trabajo de acuerdo con las reglas acordadas previamente. Cuando se utilice este modelo conviene limitar desde el principio las tareas de la Secretaría y asimismo asignar desde el principio las tareas y responsabilidades a cada uno de los socios.



- **Comité de dirección:** los socios establecen un pequeño comité de dirección en el que cada socio esté representado; este órgano asume de forma compartida la responsabilidad general de la gestión y coordinación de las actividades transnacionales. La presidencia puede rotar en cada reunión. Tal vez convenga emplear/contratar a un experto/a externo/a con las capacidades apropiadas para servir de apoyo a este órgano.
- **Grupos de trabajo:** puede ser de utilidad establecer grupos de trabajo con la responsabilidad de gestionar y coordinar segmentos específicos del programa de trabajo y sus tareas correspondientes, de ahondar en cuestiones particulares y de sacar más provecho de conocimientos específicos de los socios.

(Los puntos tercero y cuarto pueden combinarse con cualquiera de los dos primeros. Las Agrupaciones Transnacionales, además de contar con un coordinador designado o rotatorio, a menudo establecen un comité de dirección que no se reúne con mucha frecuencia (tal vez tres o cuatro veces durante el funcionamiento de la agrupación) y que se encarga de efectuar un seguimiento más “político” de las acciones que se lleven a cabo).

[Volver al documento principal](#)

5) Idioma

- Decidir qué idioma (o idiomas) comunes van a utilizarse y para qué finalidades en la comunicación cotidiana entre los/las coordinadores/as transnacionales.
- El inglés será a menudo el idioma común de la agrupación, pero tenga en cuenta que el francés puede ser la primera lengua extranjera de algunos socios del sur de Europa.
- Asegúrese de que cuenta con suficientes recursos para satisfacer las exigencias relativas a los idiomas. Prevea servicios de traducción e interpretación cuando sean necesarios (no olvide incluirlos en el presupuesto, son servicios caros). Muestre creatividad para conseguir ayuda, por ejemplo de conocidos, profesores o estudiantes de idiomas de la localidad).

- Defina con sus socios el significado preciso de ciertas nociones. Elabore un glosario ya que con ello se evitan malentendidos más adelante.

[Volver al documento principal](#)

6) Comunicación en las fases iniciales de la creación de la Agrupación Transnacional.

Cerciórese de que la comunicación sea efectiva en el momento de definir qué pasos deben darse para elaborar y precisar el contenido y las modalidades de la cooperación en el futuro. Tenga en cuenta los siguientes puntos:

- Asegúrese de que entre las reuniones se envíe de forma constante información a los socios transnacionales y de que se reciba información de ellos.
- Evalúe regularmente el trabajo por medio de reuniones informativas, reuniones bilaterales o formales de su propia AD y asegúrese de que todos los proyectos de acuerdo que se lean en las negociaciones sobre cualquier elemento clave del Acuerdo de Cooperación Transnacional estén respaldados por el comité de dirección de su AD y de que serán ratificados más adelante.
- Si es posible, establezca una red de comunicación entre todas las partes interesadas en la cooperación transnacional en proceso de formación, especialmente entre aquéllas que deberán hacer importantes contribuciones, por ejemplo, un grupo de correo electrónico, un boletín informativo, un sitio Internet actualizado regularmente o una instalación intranet.
- Confirme todas las decisiones claramente por escrito. Es posible que no todas las personas hayan entendido lo mismo; los estilos de comunicación varían entre personas y culturas. Esto se aplica no sólo a la comunicación entre los representantes de los socios transnacionales, sino igualmente a los debates entre los miembros de una AD.
- Finalmente, los compromisos y acuerdos deberán expresarse en lenguaje directo y claro y no en un lenguaje que se preste a equívocos. En cuanto a las actividades complementarias, deje constancia por escrito de lo que cada cual se compromete a hacer y en qué plazo.

[Volver al documento principal](#)

7) Algunos consejos para las reuniones de seguimiento

- Adopte algunas normas para la comunicación entre una reunión y otra que todos deban cumplir.
- Elabore una lista de los días festivos y de los períodos de vacaciones de cada país socio. Cerciórese de que conoce el horario de trabajo normal de todos los socios.
- Establezca una clara división de tareas y asegúrese de que cada cual conozca sus responsabilidades.
- Dé a conocer el orden del día y todas las cuestiones prácticas con suficiente antelación. Distribuya las actas de las reuniones con prontitud.

[Volver al documento principal](#)

8) Ventajas y limitaciones del correo electrónico:

- Aunque el correo electrónico es una herramienta muy útil, no la utilice de forma exclusiva. El contacto personal es fundamental para el funcionamiento efectivo de todo lo relacionado con el trabajo. Puesto que este tipo de contacto es más importante en algunos Estados miembros que en otros, también es conveniente utilizar el teléfono.
- Asegúrese de que tiene una lista actualizada con las direcciones de todas las personas de contacto. Insista en que todos tengan una dirección personal de correo electrónico para que no se pierdan los mensajes.

[Volver al documento principal](#)

9) Superación de las diferencias culturales:

- Adopte una actitud abierta. Acepte que existen otras maneras de trabajar. Tenga paciencia.
- Intente obtener de antemano información sobre el país y la cultura de su socio y no sólo durante las reuniones. Las fuentes de información pueden ser: bibliotecas públicas, instituciones como el *British Council*, el *Goethe Institut*, el *Istituto Italiano di Cultura*, la *Alliance Française*, las Cámaras de Comercio Internacionales, embajadas e instituciones más especializadas tales como el CEDEFOP (Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional) y la ETF (Fundación Europea de Formación); colegas o conocidos con experiencia transnacional; publicaciones de proyectos anteriores; su Estructura de Apoyo Nacional.
- No se limite sólo a la comunicación por escrito. Procure entablar diálogo. Sea flexible en el control del tiempo. Distinga los aspectos formales e informales de las culturas de otros Estados miembros.
- Escoja un idioma común. A menudo puede ser el inglés, pero tenga en cuenta que el francés puede ser la primera lengua extranjera de algunos socios del sur de Europa.
- Asegúrese de que cuenta con suficientes recursos para satisfacer las exigencias relativas a los idiomas. Prevea servicios de traducción e interpretación cuando sean necesarios (no olvide incluirlos en el presupuesto. Son servicios caros). Muestre creatividad para conseguir ayuda, por ejemplo de conocidos, profesores o estudiantes de idiomas de la localidad.
- Defina con sus socios el significado preciso de ciertas nociones. Elabore un glosario ya que con ello se evitan malentendidos más adelante.
- Cuando presida una reunión, asegúrese de que todos entienden y pueden seguir los debates. Resuma con regularidad lo que se ha dicho y compruebe el grado de comprensión. Escriba los temas principales en tableros de hojas. Asegúrese que todos tengan la posibilidad y el tiempo adecuado para expresar sus opiniones.
- Nunca subestime la importancia y la influencia del idioma, sobre todo si no es el suyo.
- Precise cuál es la capacidad que tienen los socios para tomar decisiones relativas a la agrupación y a sus reuniones.
- Explique la cultura de su organización e intente conocer la de la organización de sus socios.
- No tema hablar en las reuniones y formular sus dudas cuando sea conveniente. Recuerde que las reuniones son la forma más directa de precisar sus objetivos y de conocer las diferencias de opinión. De este modo se evitan frustraciones más adelante.
- Explique los puntos fuertes de su AD y de su país.

[Volver al documento principal](#)

6 Conclusión del Acuerdo de Cooperación Transnacional

1) Cooperación transnacional entre las redes temáticas nacionales de las AD

Las AD validarán, divulgarán e integrarán su experiencia y sus resultados no sólo en el marco de redes temáticas a escala nacional, sino también a escala europea. Las plataformas de trabajo para dicha cooperación serán coordinadas por la Comisión Europea a fin de facilitar las siguientes acciones:

- revisiones temáticas de los enfoques estratégicos y de los resultados obtenidos;
- identificación de las buenas prácticas, que se reflejarán en el Plan de Acción Nacional para el empleo y en el Plan de Acción Nacional para los procesos de inclusión;
- divulgación de las soluciones de buenas prácticas en foros de debate en toda Europa.

[Volver al documento principal](#)

2) Las AD deben seleccionar al menos un socio de otro Estado miembro. La cooperación deberá establecerse entre las AD seleccionadas por los Estados miembros en el marco de EQUAL; en casos excepcionales, esta cooperación podrá extenderse asimismo a proyectos similares apoyados en un Estado no miembro susceptible de recibir financiación en el marco de los programas PHARE, TACIS o MEDA. Los Estados miembros podrán establecer parámetros para las excepciones a la norma general, a condición de que se determine con claridad el potencial valor añadido de la cooperación con socios no comprendidos en EQUAL, y de que estos socios puedan demostrar que son capaces de cubrir los costes en que incurran en el marco de esta cooperación.

Para mayor información consultar el capítulo/punto 3 "Preparar la cooperación transnacional", al capítulo/punto 4 "Encontrar socios transnacionales " y el capítulo/punto 5 "Primeros pasos hacia un Acuerdo de Cooperación Transnacional "

[Volver al documento principal](#)

3) **ACT** ([Editar](#))

TCA Id code: 31

[Principios y objetivos](#) | [Programa de trabajo y metodología de trabajo](#) | [Disposiciones financieras](#) | [Acuerdos relativos a la organización y a la toma de decisiones](#) | [Procedimientos de seguimiento y de evaluación](#) | [Otros](#)

Secretaría (generado automáticamente)
Las AD participantes ([Editar](#))

A. Principios y objetivos

1. Intereses comunes/metodología/problema básico ([Editar](#))

Las cuestiones comunes (y las diferencias) pueden describirse en términos muy vagos (por ejemplo: "los problemas básicos comunes que existen son la desigualdad y las barreras para acceder al empleo que experimentan los grupos menos favorecidos que están socialmente excluidos"). La finalidad de esta sección es ayudar a descubrir lo que las AD tienen en común en sus programas nacionales en cuanto a intereses, problemas abordados y metodologías. No se trata de explicar cuál sería su metodología común (esto es el segundo paso).

2. Lecciones aprendidas de acciones pertinentes realizadas con anterioridad ([Editar](#))

Se espera que en esta parte los socios den una orientación para su colaboración futura mediante la adopción de algunos principios derivados de su experiencia transnacional previa (algunos ACT simplemente ofrecen una lista de proyectos previos de cada AD, lo que no resulta de gran utilidad).

3. Los objetivos comunes de las AD ([Editar](#))

¿Cuáles son los objetivos de su colaboración? Indicar las semejanzas y las diferencias con respecto a los objetivos del trabajo a escala nacional.

4. Los productos/resultados (comunes/complementarios) previstos ([Editar](#))

Aquí se deberá suministrar la información sobre los productos comunes previstos a fin de observar cómo se complementa el trabajo transnacional con el nacional, etcétera.

5. Valor añadido para la estrategia y para los resultados previstos de cada una de las AD participantes ([Editar](#))

Especificar este punto tanto como sea posible, y en términos no sólo de los beneficiarios finales o de su contexto, sino de las posibles repercusiones en la organización y en las actividades de sus AD.

6. Valor añadido y viabilidad financiera de los miembros asociados ([Editar](#))

[Comienzo](#)

B. Programa de trabajo y metodología de trabajo

1. Actividades transnacionales previstas

a. Estrategia transnacional general ([Editar](#))

Aquí debe indicarse qué es lo que quiere lograrse con el trabajo transnacional conjunto. Describir la estrategia y el enfoque. Asegúrese de que las tareas o actividades que se describen más abajo se encuentren claramente vinculadas a uno o más de los objetivos.

b. Tipología de las actividades ([Editar](#))

Tipo de actividad transnacional

Intercambio de información y de experiencias
Desarrollo paralelo de enfoques innovadores
Importación, exportación o adopción de nuevos enfoques
Desarrollo conjunto
Intercambio de personas en período de formación / formadores
Otras

Valor
asignado
(desde + a
++++)

c. Descripción de las actividades / tareas ([Editar](#))

Nombre de la actividad	Descripción
1.	
2.	
3.	
...	
10. (máximo 10)	

2. Metodología para compartir información, resultados y herramientas de trabajo ([Editar](#))

3. Calendario de hitos, resultados y eventos ([Editar](#))

[Comienzo](#)

C. Disposiciones financieras

1. Desglose del presupuesto (€) para cada actividad ([Editar](#))

Actividades	AD1	AD2	AD3	AD...	Total
1.					
2.					
3. ...					
10.					
TOTAL					

2. Acuerdos sobre participación en los costes y para evitar la doble financiación ([Editar](#))

La participación en los costes debe indicar los costes individuales + los costes comunes por tipo de actividad.

[Comienzo](#)

D. Acuerdos relativos a la organización y a la toma de decisiones

1. Contribución y responsabilidad de cada AD ([Editar](#))

Para mayor claridad, en esta sección resultaría útil indicar las contribuciones y responsabilidades en cada actividad.

2. Papel y tareas de la Secretaría del ACT y de los expertos externos (si los hay) ([Editar](#))

Precisar desde el comienzo los papeles de coordinación y/o de conocimientos que deberán desempeñar en la colaboración transnacional. Asimismo, en caso de que decida contratar sus servicios, precisar las contribuciones financieras que implican.

3. Acuerdos relativos a la toma de decisiones ([Editar](#))

4. Idioma (o idiomas) de trabajo ([Editar](#))

[Comienzo](#)

E. Procedimientos de seguimiento y de evaluación

1. Mecanismos para el seguimiento y la evaluación de la experiencia y de los resultados transnacionales ([Editar](#))

Qué deberá evaluarse, cómo, por quién y cuándo.

2. Mecanismos para la actualización del programa de trabajo, la metodología de trabajo y los acuerdos relativos a la organización ([Editar](#))

Conviene acordar desde el principio cómo hacer modificaciones o actualizaciones. Procure que este procedimiento no sea muy engorroso, pues muy probablemente tendrá que aplicarlo en algún momento.

[Comienzo](#)

F. Otros

1. Enlaces con otra información/con otro material ([Editar](#))

2. Enlaces (hiperenlaces) con otras versiones lingüísticas del ACT ([Editar](#))

Deberán publicarse en Internet otras versiones lingüísticas del ACT.

3. Fechas de (esta versión) del ACT

1. Enviada para validación por la AD encargada de la Secretaría del ACT
2. Validada por todas las AD
3. Aprobada por todas las AG

2

[Volver al documento principal](#)

4) Disposiciones comunes para los procedimientos de presentación, evaluación y concesión de subvenciones acordados entre las Autoridades de Gestión y todos los Estados miembros.

Todos los Estados miembros:

Sincronizarán sus evaluaciones y sus calendarios para la concesión de subvenciones del siguiente modo:

- La ventana transnacional comenzará el 1 de enero de 2005.
- La fecha en que dará comienzo la puesta en marcha dependerá de la capacidad de cada AD para concluir la preparación y enviar el ACAD, incluido el ACT, a la Autoridad de Gestión.
- Se instará a las AD a que presenten el documento (ACAD y la propuesta de ACT) tan pronto como sea posible.
- Las Autoridades de Gestión evaluarán el documento en un plazo de 8 semanas a partir de su recepción y celebrarán consultas con las demás Autoridades de Gestión interesadas. Formularán observaciones y notificarán las peticiones de modificación al proyecto de ACT tan pronto como sea posible.

Apoyarán las actividades para la búsqueda de socios concediendo mandatos a sus Estructuras de Apoyo Nacionales para que presten ayuda a las AD en la búsqueda de socios adecuados.

Facilitarán la elaboración de los proyectos de ACT asegurándose de que las AD designen un punto de contacto con el mandato correspondiente para la cooperación transnacional.

Facilitarán la presentación de los ACT especificando, de conformidad con las normas y prácticas nacionales, el idioma (o idiomas) en los que deben presentarse el proyecto y la versión definitiva del ACT.

Aplicarán criterios comunes en la evaluación de los ACT y utilizarán sobre todo la calidad y la coherencia de los elementos clave propuestos, así como la coherencia con el Acuerdo de Agrupación de Desarrollo correspondiente, no sólo como criterios principales de evaluación, sino como criterios acordados para la formulación de observaciones u objeciones en el proceso de consulta.

Celebrarán consultas entre ellos antes de aprobar cualquier ACT a fin de garantizar que todas las Autoridades de Gestión interesadas basen su aprobación en la misma versión de un ACT.

Aplicarán el procedimiento de consulta común en las subsiguientes revisiones significativas de un ACT, las cuales deberán llevarse a cabo cuando se modifique el contenido del programa de trabajo del ACT o la composición de la Agrupación Transnacional (por ejemplo, cuando se añadan nuevos socios a la cooperación transnacional, a saber, miembros asociados o Agrupaciones de Desarrollo EQUAL, o cuando se retire algún socio).

Procurarán minimizar el número de socios que se retiran mediante las siguientes medidas específicas:

- seleccionar las AD para la fase de preparación (Acción 1) sobre la base de criterios razonables;
- recomendar a las AD que establezcan agrupaciones transnacionales con más de un socio, pero no con demasiados;
- otorgar a las Estructuras de Apoyo Nacionales un papel más importante de consulta y orientación a fin de garantizar que el ACAD y el ACT sean de gran calidad, lo que a su vez garantiza que la mayoría de las AD (seleccionadas para la fase de preparación) puedan ser elegidas para la fase de aplicación;
- conceder a las AD “huérfanas” una prolongación condicional de hasta tres meses para las actividades de la fase de preparación si han fallado todas las medidas “preventivas”, sobre todo en casos excepcionales en los que:
 - la aprobación de un ACT debe aplazarse debido a problemas de sincronización de la toma de decisiones entre las Autoridades de Gestión,
 - no se da la aprobación al (único) socio transnacional, pero la AD “huérfana” está altamente cualificada y tiene un interés especial para la Autoridad de Gestión.

[Volver al documento principal](#)

8 Planificación financiera

1) Presupuesto transnacional general

Ejemplos de posibles distribuciones de los costes de las actividades conjuntas² entre las AD

- Principios de reciprocidad y de participación en los costes -

Actividad	Regla de la asignación	Agrupaciones de Desarrollo		
		AD A	AD B	AD C
Estudio sobre discriminación	Reciprocidad en igualdad de condiciones	10	--	--
Equipo de formación		--	10	--
Materiales conjuntos		--	--	10
o				
Módulo de formación	Reciprocidad en condiciones diferentes 4:5:7	12	--	--
Producto multimedia		--	15	--
Conferencia		--	--	18
Publicación		--	--	3
CD-ROM	Participación en los costes en igualdad de condiciones	20	20	20
o				
Estudio comparativo sobre el mercado de trabajo	Participación en los costes en condiciones diferentes: 30:40:30	15	20	15

- Principio de reciprocidad: cada AD cubre los costes de una de las actividades conjuntas. Estas actividades pueden tener costes equivalentes (reciprocidad en igualdad de condiciones) o pueden tener costes distintos (reciprocidad en condiciones diferentes). Una AD puede responsabilizarse financieramente de más actividades que otras AD.
- Principio de la participación en los costes: todas las AD participantes financian una actividad determinada. El coste total de la actividad pueden compartirlo en partes iguales las distintas AD (participación en los costes en igualdad de condiciones) o pueden compartirlo con arreglo a una fórmula acordada (por ejemplo, 40% a cargo de la AD B y 30% a cargo de las AD A y C) (participación en los costes en condiciones diferentes).

[Volver al documento principal](#)

² En relación con las actividades conjuntas, el PIC español no prevé la posibilidad de compartir gastos utilizando la fórmula de la prorrata, por lo que toda mención a gastos comunes habrá de entenderse referida a actividades o tareas claramente identificables, y no al prorrateo de esos costes.