

**Informe de conclusiones sobre  
buenas prácticas transferidas  
a las políticas generales en el marco  
de las actividades del Grupo  
Temático Nacional I**

**(Proyectos de los ejes 1 y 5 del PIC Equal)**



©Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004  
**NIPO:** 201-04-146-4  
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

**Informe de conclusiones sobre  
buenas prácticas transferidas  
a las políticas generales en el marco  
de las actividades del Grupo  
Temático Nacional I**

**(Proyectos de los ejes 1 y 5 del PIC Equal)**



Fondo Social Europeo

***Informe de conclusiones sobre  
buenas prácticas transferidas  
a las políticas generales  
en el marco de las actividades  
del Grupo Temático Nacional I  
(Proyectos de los Ejes 1 y 5 del PIC EQUAL)***

Diciembre de 2004

# Índice

	<u>Págs.</u>
<b>I. METODOLOGÍA</b> .....	5
<b>II. CONTRASTE Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	9
<b>III. IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	54

**I.**  
**METODOLOGÍA**

El presente informe ha sido elaborado por GPI Consultores sobre la base del *estudio sobre capacidad de transferencia a las políticas generales en los proyectos de los ejes 1 y 5 del PIC EQUAL*.

Dicho estudio se basó en la realización de una encuesta sobre las Agrupaciones de Desarrollo gestoras de proyectos inscritos en los ejes 1 y 5 de la primera fase de la Iniciativa Comunitaria EQUAL.

La encuesta tuvo un carácter *censal*, lo que significa que no se llevó a cabo ninguna operación de muestreo: todos los responsables técnicos de proyectos inscritos en los mencionados ejes fueron invitados a participar mediante el envío de un cuestionario por correo electrónico.

Los cuestionarios fueron cumplimentados directamente por los responsables técnicos de las AD objeto de estudio. La tasa de respuesta final fue del 75%.

El proceso de investigación siguió el itinerario que ha continuación se describe:

1. Reuniones previas con personal de la UAFSE y Estructura de Apoyo de la IC EQUAL.
2. Primer diseño del cuestionario.
3. Contraste del cuestionario con personal de la UAFSE y Estructura de Apoyo de la IC EQUAL.
4. Diseño final del cuestionario.
5. Administración electrónica de los cuestionarios.
6. Una vez recibidos, depuración de los cuestionarios autocumplimentados por las personas entrevistadas.
7. Elaboración del plan de tablas.
8. Explotación estadística de los resultados de encuesta
9. Análisis cualitativo de las preguntas abiertas del cuestionario.
10. Análisis e interpretación de resultados y elaboración del informe.

A continuación, se ha procedido al examen de las conclusiones de los talleres del *Seminario sobre transferencia del Grupo Temático Nacional de Inserción*, que tuvo lugar en Murcia los días 17 y 18 de noviembre de 2004. Este ejercicio ha servido para contrastar y validar los resultados de explotación de la encuesta a las Agrupaciones de Desarrollo. Asimismo, se ha procedido a una identificación de casos de buenas prácticas transferidas a las políticas generales.

El presente informe es el resultado de dicho ejercicio de contraste e identificación de buenas prácticas.

**II.**

**CONTRASTE Y VALIDACIÓN  
DE RESULTADOS**

## Introducción

Los resultados iniciales del estudio sobre la capacidad de transferencia en los proyectos de los ejes 1 y 5 de la Iniciativa Comunitaria EQUAL fueron examinados a la luz de las aportaciones del seminario sobre transferencia del Grupo Temático Nacional de Inserción, celebrado en Murcia durante los días 17 y 18 de noviembre de 2004.

El seminario sirvió para ofrecer un avance de los resultados del citado estudio, con el fin de obtener apreciaciones que permitiesen contrastar y validar tales resultados.

Cabe decir, en este sentido, que la imagen proporcionada por el estudio acerca de la capacidad de transferencia en los proyectos analizados fue adecuadamente validada, toda vez que los participantes y organizadores del seminario manifestaron, en líneas generales, su acuerdo con el avance de resultados ofrecido.

Ciertamente, los debates suscitados en los talleres que se llevaron a cabo a lo largo del seminario permiten añadir algunas apreciaciones y matizar las conclusiones del estudio, pero, en su conjunto, todo indica que sus resultados constituyen un reflejo válido de las experiencias de transferencia llevadas a cabo. Un reflejo en el que, en definitiva, se reconocen los representantes de las Agrupaciones de Desarrollo y el personal técnico de la UAFSE que participaron en el evento.

En el presente capítulo se exponen los resultados y conclusiones del estudio, a los que se añaden, finalmente, algunas apreciaciones adicionales producto de la participación en el seminario celebrado en Murcia.

## 1. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS DE TRANSFERENCIA

### SÍNTESIS DE RESULTADOS

¿Cómo podemos caracterizar los resultados de transferencia identificados? ¿Podemos hablar de una generalización significativa de buenas prácticas surgidas de los proyectos, más allá de sus ámbitos específicos de intervención?

- El dato de partida es el siguiente: la mayor parte de los responsables técnicos entrevistados consideran que se han producido resultados de transferencia (39 casos de los 44 que han respondido al cuestionario).
- En general, destaca el reconocimiento de logros relacionados con transferencias de tipo *horizontal* en la línea de un cierto «*aprendizaje de la cooperación*», así como con la difusión de información sobre el proyecto.
- El reconocimiento de resultados de transferencia en un sentido más estricto o «fuerte» del término es bastante menor: transferencias que podríamos considerar plenas o *efectivas*, como la *generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto*, se dan en 16 casos sobre el total de AD entrevistadas. En otros 21 casos se reconoce la existencia de un proceso de negociación orientado a ese fin.
- En este sentido, cabe señalar que el abanico de prácticas objeto de transferencia efectiva es muy amplio (se identifican en concreto 31). No obstante, considerando su *alcance*, grado de *consolidación*, nivel de *formalización normativa* y *contenido* se aprecian diferencias notables entre ellas.
- Considerando su *alcance*, se identifican prácticas muy sólidas y acabadas, que podrí­an conceptuarse efectivamente como *métodos* (es decir, componentes integrados de actuación orientados a un mismo fin). Este tipo de transferencias se identifica en algo más de la tercera parte de las AD que han respondido al cuestionario. (Probablemente se trata de AD que han asumido de forma adecuada los principios y la finalidad de EQUAL, que han derivado hacia un modelo óptimo de cooperación y que han conseguido implicar de forma activa a los decisores políticos.)
- Otras prácticas, en cambio, poseen un alcance más limitado, constituyendo más bien *instrumentos* (tecnológicos o de otro tipo), o componentes de actuación que por sí solos no forman un método en sentido propio.
- Por último, se identifican resultados de transferencia menos tangibles –o que adolecen de cierta indefinición–, y que remiten más bien a la incorporación de un *aprendizaje de la cooperación* y al desarrollo de una *cultura del trabajo en red*.
- Considerando los *contenidos*, se aprecian interesantes contribuciones al enriquecimiento de las políticas de empleo, en especial en lo que concierne al desarrollo de *enfoques integrados de actuación* y al *acompañamiento personalizado en la inser-*

*ción laboral*. Se trata probablemente de *innovaciones de contexto*, en las que se identifica un trasvase de enfoques desde el ámbito del trabajo social a las prácticas de la política de empleo (predomina, ciertamente, la transferencia en el ámbito de la *política de empleo* seguida de la *política social*).

- En general, la renovación de las políticas se está produciendo sobre todo en relación con lo que denominamos *gestión relacional de los proyectos*, y ello en una doble vertiente: en primer lugar, la que afecta a la mejora de la cooperación entre los actores que prestan los servicios (esta es la renovación que predomina); en segundo lugar, la que incide sobre los métodos de interacción con las poblaciones beneficiarias de los proyectos (menos frecuente).
- Considerando el *nivel de formalización* de la transferencia, hay que señalar que sólo en 3 casos se reconoce la existencia de un reflejo normativo de la transferencia lograda. No obstante, hay que advertir que la consolidación normativa de las transferencias es una cuestión problemática: no todas las actuaciones susceptibles de ser transferidas poseen una dimensión legislativa; además, existe una amplia multiplicidad de tipos o grados de formalización a partir de los cuales se puede dar continuidad a las prácticas generadas por los proyectos.
- En general, teniendo en cuenta el conjunto de estas transferencias que hemos clasificado como *efectivas*, parece predominar la *transferencia vertical*. No obstante, lo vertical y lo horizontal constituyen espacios que se cruzan y que no son excluyentes entre sí.
- El ámbito de incorporación predominante parece ser, en todo caso, el *ámbito interno*, constituido por los socios de la AD.
- Parece predominar la transferencia hacia el *nivel local*, seguida de la que se produce en el *nivel regional*, aunque también aquí los niveles de gobierno en los que se incorporan las transferencias pueden cruzarse e interrelacionarse a partir de una distribución funcional de competencias (prestación local de servicios y financiación regional de los mismos, por ejemplo). La transferencia en el *nivel estatal* es, en cualquier caso, residual (sólo se reconoce 1 caso).

## 1.1. Identificación de resultados de transferencia

### *Apreciación general de resultados positivos*

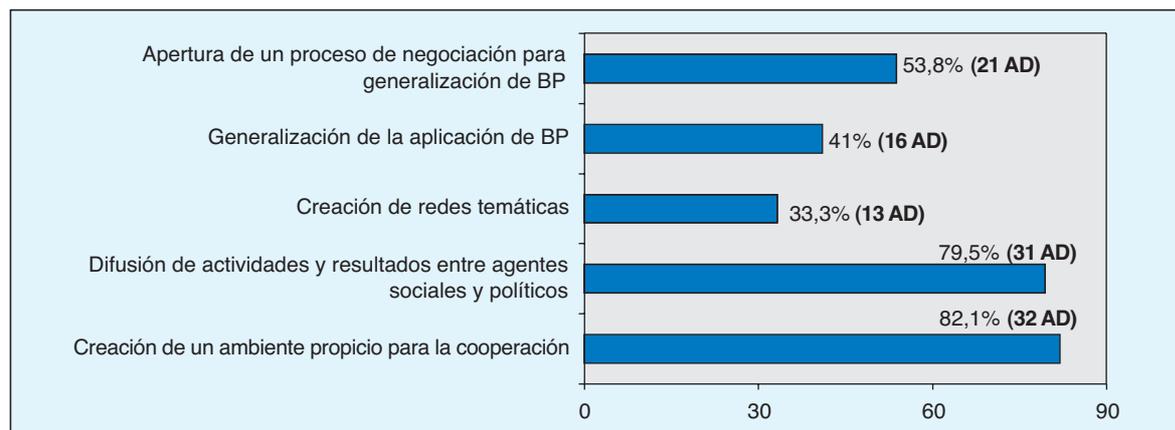
En general, la apreciación positiva de resultados es muy frecuente entre las personas responsables de AD consultadas: se da en el 88,6% de los casos (39 AD). Sólo en 3 proyectos se reconoce que no ha habido logros de transferencia. En 2 casos no se contesta.

Ahora bien, en concreto, ¿qué tipo de resultados se reconocen?

### *Distribución de resultados percibidos: tipos de resultado*

En línea con la distribución estadística de las actuaciones de transferencia llevadas a cabo (que mostraremos más adelante), destaca el reconocimiento de logros relacionados con transferencias de tipo horizontal (pero más bien en la línea del «aprendizaje de la cooperación») y con la difusión de información sobre el proyecto:

**Gráfico 1.** Tipo de resultados de transferencia de buenas prácticas reconocidos (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: AD que reconocen resultados de transferencia

- En un 82,1% de estos casos (32 AD) se reconoce la *creación de un ambiente propicio para la cooperación*. Éste parece ser uno de los logros fundamentales de EQUAL, como ya mostró en su momento la evaluación intermedia.
- En un 79,5% (31 AD) se considera asimismo un resultado la *difusión de actividades y resultados entre agentes sociales y políticos*.

El reconocimiento de resultados de transferencia en sentido estricto (transferencias que podríamos considerar *plenas* o *efectivas*) es bastante menor:

- En un 41% de los casos (16 proyectos) se reconoce la *generalización de la aplicación de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto* (lo que podríamos considerar como *transferencia plena* o *efectiva*).
- En un 53,8% (21 casos) lo que se reconoce es la *apertura de un proceso de negociación orientado a la generalización de Buenas Prácticas*.

Por su parte, la *creación de redes temáticas* se reconoce en 13 casos (33,3%).

Estos datos parecen ya indicar que el logro de transferencias en sentido estricto no constituye un resultado hoy por hoy plenamente generalizable. Probablemente dicho logro implica plazos que van más allá del propio ciclo de ejecución de las actuaciones: como acabamos de indicar, sólo 16 proyectos reconocen una transferencia efectiva (no es un resultado en absoluto despreciable, aunque sí denotaría la dificultad para generalizar las prácticas llevadas a cabo en el tiempo inicialmente concedido para ello).

A continuación nos centraremos en los casos en que se reconoce una *transferencia efectiva* o la apertura de un proceso de negociación para el logro de tal fin.

## 1.2. Resultados efectivos de transferencia (*transferencia plena o efectiva*)

### *Tipología de actuaciones, prácticas o métodos objeto de generalización*

#### *Caracterización general*

Concretamente, ¿qué es lo que se ha transferido?

El análisis de las preguntas abiertas de la encuesta dirigida a las AD permite un mayor nivel de profundidad en la caracterización de los resultados efectivos de transferencia.

Lo primero que llama la atención al considerar la descripción de actuaciones, prácticas o métodos objeto de transferencia es su gran diversidad. Las personas entrevistadas (responsables técnicos de AD) han descrito 31 elementos de sus proyectos que ya han sido objeto de generalización más allá del ámbito de gestión de esos proyectos. En principio, esta apreciación es sin duda positiva, pero también invita a efectuar una doble lectura:

1. En primer lugar, el dato parece apuntar que los proyectos de los ejes 1 y 5 de EQUAL han sido productivos, eficaces en el logro de objetivos de transferencia. Indudablemente, se trata de un dato que habla de la riqueza de las experiencias llevadas a cabo.
2. Pero también, por otro lado, es un dato que nos hace pensar en una cierta dispersión de esfuerzos y, tal vez, en la posible falta de maduración de algunas de las prácticas o métodos que se han señalado como objeto de transferencia. El sesgo de implicación que afecta a las respuestas (quienes han respondido son los responsables de los proyectos, en definitiva) puede haber empujado al alza el reconocimiento de transferencias efectivas, que, en realidad, podrían ser todavía experiencias poco cristalizadas y, desde luego, aún no formalizadas suficientemente (transferencias en proceso).

De hecho, si clasificamos las actuaciones o prácticas descritas considerando su nivel de maduración como métodos plenamente definidos (no en vano de lo que se trata en último término es de generar nuevos métodos) vemos que:

1. Hay, en efecto, prácticas aparentemente muy sólidas, prácticas que podrían ser consideradas ciertamente como *métodos* (entendidos como conjuntos integrados de elementos de actuación orientados a un fin convergente con los objetivos de la IC). Podríamos hablar de 16 AD en las que se contabilizan 22 prácticas objeto de transferencia con esas características.
2. Pero también se dan casos que denotan un menor alcance: objetos de transferencia tal vez más instrumentales (herramientas de seguimiento o destinados al control de calidad, basados frecuentemente en las NTIC), susceptibles de formar parte de un método de trabajo más amplio, pero que no lo constituyen por sí solos. Podríamos identificar 4 AD que estarían en esta situación, con un total de 5 prácticas objeto de transferencia.
3. Por último, se identifican objetos de transferencia menos definidos, menos tangibles o más difusos -por decirlo de algún modo. Se trata de prácticas que tienen que ver con el desarrollo de una cultura del trabajo en cooperación. Se identifican 4 casos que responden a estas características.

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

Tabla 1. CLASIFICACIÓN GENERAL DE PRÁCTICAS OBJETO DE TRANSFERENCIA

Tipo de transferencia	Nº de prácticas objeto de transferencia	% sobre el total de prácticas objeto de transferencia
<b>Alcance amplio:</b> <i>transferencia metodológica</i>	22	71
<b>Alcance limitado:</b> <i>transferencia instrumental</i>	5	16
<b>Alcance difuso:</b> <i>transferencia intangible</i>	4	13
<b>TOTAL</b>	31	100

Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: AD que reconocen resultados efectivos de transferencia.

Lo que es sin duda un hecho es la baja frecuencia de la formalización normativa de las transferencias (sólo se identifica con claridad en 1 caso, aunque se declara también en otros 2). En muchos casos podríamos estar en realidad ante lo que podríamos denominar *pre-transferencias*: métodos o prácticas que van a gozar de cierta continuidad, ciertamente –y esto es muy positivo–, pero todavía sin una regulación normativa clara (regulación normativa que indicaría su incorporación efectiva a las políticas generales). Sin duda para esto último hace falta más tiempo (en realidad todo apunta hacia el tiempo como un factor clave: la formalización de la transferencia requiere, entre otras cosas, ir más allá del ciclo de vida de un proyecto EQUAL).

No obstante, la cuestión del reflejo normativo de la transferencia debe ser problematizada, puesto que existen sin duda actuaciones y servicios que no poseen una dimensión legislativa bien definida. Dicho de otro modo, en un primer momento al menos, la transferencia o la continuidad de las prácticas generadas por el proyecto puede asegurarse por medio de diversas formas de regulación (como los convenios de colaboración, por ejemplo, o a través de marcos legislativos ya existentes). Si se considera el reflejo en órdenes de convocatoria como único criterio para identificar una transferencia efectiva, lo cierto es que quedarían fuera prácticas y experiencias de transferencia que no deberían soslayarse.

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

- La incorporación efectiva de enfoques integrados de actuación a las políticas de lucha contra la discriminación laboral: buena parte de las prácticas identificadas tienen que ver con la mejora de los dispositivos de integración de actuaciones y acompañamiento a la inserción, muy especialmente en lo relativo a la interacción con los empleadores.
- La mejora de los procesos de gestión relacional de los proyectos, tanto entre los actores y entidades que prestan servicios, como en lo que concierne a la relación de aquéllos con las poblaciones destinatarias afectadas por problemas de empleabilidad.

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

¿En cuántos casos podría estar teniendo lugar este tipo de transferencias metodológicas e innovaciones de contexto? Creemos que en 14 de las AD que han respondido al cuestionario, y en las que se contabilizan 16 prácticas objeto de transferencia. Probablemente se trata de AD y proyectos que han interpretado adecuadamente la finalidad de EQUAL, y que han ido derivando hacia un modelo de funcionamiento óptimo en la gestión de sus procesos de cooperación e innovación (aunque estos factores –internos a la AD– no son los únicos, como veremos). Volveremos sobre esto más adelante.

### *Descripción de resultados de transferencia: hacia una tipología de resultados de transferencia*

Considerando lo anterior, y de forma más concreta, los resultados de transferencia pueden clasificarse según su contenido temático y características técnicas. En principio, hemos identificado 6 tipos de métodos, prácticas, instrumentos o experiencias:

1. Métodos y prácticas de acompañamiento a la inserción laboral.
2. Métodos y prácticas de integración de actuaciones (itinerarios integrados de inserción laboral).
3. Métodos y prácticas de formación para el empleo en contexto productivo.
4. Instrumentos para la sensibilización de las empresas y su implicación en los procesos de inserción de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo.
5. Instrumentos (para el seguimiento, el control de calidad, etc.) basados sobre todo en las NTIC.
6. Experiencias favorecedoras del trabajo en red (aprendizaje de la cooperación).
  - Acompañamiento a la inserción laboral

En general, predominan los resultados de transferencia relativos al establecimiento de *servicios y sistemas de acompañamiento personalizado a la inserción*.

Por un lado, se trata de servicios y recursos para la atención y el acompañamiento a la inserción dirigidos a colectivos con muy baja empleabilidad. Los resultados de transferencia se concretan en el establecimiento de *compromisos de continuidad*, por parte de entidades públicas, de los servicios personalizados de orientación, apoyo y acompañamiento a la inserción laboral, creados por los proyectos.

(Obviamente, es necesario indagar de forma más profunda en el contenido y en el alcance de estos compromisos. Si su alcance es muy limitado, podríamos encontrarlos, en realidad, ante pre-transferencias o transferencias en proceso. Todo ello denotaría de nuevo la necesidad de tiempos más prolongados para la maduración de los procesos de transferencia.)

En su mayor parte, se trata de servicios de ámbito comarcal y local, que pasan a ser sostenidos con cargo a recursos públicos, provenientes sobre todo de la Administración regional (en esto se advierte un cierto cruce funcional entre los niveles de gobierno receptores de la transferencia, aspecto sobre el que volveremos más adelante).

En esta línea, destaca la consolidación de:

- *servicios territoriales de orientación y acompañamiento* (AD 269),
- *las estructuras de atención a jóvenes menores tutelados y ex tutelados y/o en situación de riesgo* (AD 35),
- *las estructuras de coordinación territorial que integran la red COC* (AD 248)
- y el desarrollo de *medidas de acompañamiento a la inserción* (AD 214).

Por otro lado, se registran transferencias referidas a la generalización de métodos de trabajo aplicados en los procesos de acompañamiento y seguimiento a la inserción laboral de personas en riesgo o situación de exclusión, imprimiéndoles un carácter muy personalizado, con el fin de optimizar y consolidar las oportunidades de acceso y de permanencia en el mercado de trabajo que tienen las personas pertenecientes a estos colectivos.

En esta línea, son destacables las actuaciones objeto de transferencia basadas en las *metodologías de empleo con apoyo* (AD 78), *enclaves laborales* (AD 336), *empresas de inserción* (AD 35), y *acompañamiento y seguimiento de la inserción laboral* (AD 35).

- Integración de actuaciones: Itinerarios integrados de inserción laboral

Varios proyectos han logrado generalizar la realización de itinerarios integrados de inserción, a través de su aplicación a otros programas de promoción del empleo (AD 311, AD 24).

Las experiencias de transferencia, producidas desde el ámbito de los itinerarios de inserción, han permitido reforzar algunos de los desarrollos metodológicos y componentes del proceso de trabajo, que se llevan a cabo con colectivos en riesgo de exclusión, en el marco de otros programas y actuaciones, especialmente a escala regional y local.

En varios de los casos analizados, el reconocimiento de resultados de transferencia tiene que ver con la generalización de los *métodos de gestión* implementados desde los proyectos (básicamente, procedimientos que permiten mejorar la coordinación entre los actores que prestan los servicios):

- trabajo en red para el desarrollo de itinerarios de inserción sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión (AD 160),
- gestión coordinada con representantes empresariales y sindicales para el desarrollo de itinerarios personalizados, especializados en sectores y perfiles profesionales específicos (AD 217),
- gestión compartida de itinerarios profesionales por entidades públicas y entidades del tercer sector (AD 23).

En menor medida se reconocen resultados de transferencia con relación a los *métodos de intervención* aplicados en itinerarios integrados de inserción, así como en otras actuaciones integradas de apoyo a la inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión (se trata aquí de mejoras y aportaciones en las formas de interactuar con las poblaciones destinatarias de los proyectos): desarrollo de aspectos personales y actitudinales previos a la inserción laboral de jóvenes socialmente excluidos (AD 467), incorporación de profesionales del ámbito de la intervención social (AD 214).

La generalización, a través de la *incorporación formal y vertical de nuevos contenidos* a los programas de las políticas generales tiene un peso menor en el conjunto de las transferencias efectivas producidas, siendo reconocidas únicamente en un número muy limitado de casos (*itinerarios de familias*, AD 291).

En efecto, en la mayoría de los casos nos encontramos ante transferencias de carácter horizontal que no implican revisión del diseño de la estructura y contenidos de los programas generales en su vertiente más formal (convocatorias de ayudas, convenios de colaboración, etc.). No obstante, puede decirse que constituyen una renovación de las formas de hacer y de gestionar las políticas públicas de empleo que, a largo plazo, puede dar lugar a desarrollos normativos y transferencias de mayor alcance y consolidación.

La generalización de estos procesos de cambio surgidos desde la práctica requiere, como venimos señalando, plazos más largos para su cristalización formal.

- Experiencias de formación para el empleo en contexto productivo

En el ámbito de la formación para el empleo, destacan las experiencias de adquisición y mejora de competencias personales y profesionales basadas en el desarrollo de métodos de aprendizaje en contexto productivo, que han sido transferidos a otros programas de las políticas activas del mercado de trabajo (*procesos de formación en centros de trabajo* – AD 78, AD 367–, *prácticas en empresas* – AD 24).

En concreto, los resultados de transferencia en estos casos tienen que ver, en su mayor parte, con la generalización de los *métodos de gestión* desarrollados desde los proyectos EQUAL hacia otros programas de formación de las políticas regionales y locales (AD 214), *convenios y becas de aprendizaje activo* (AD 367), *convenios de prácticas formativas en empresas* (AD 78).

- Instrumentos de sensibilización e implicación de las empresas en procesos de inserción de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo.

Son varios los proyectos que han constatado resultados de transferencia de buenas prácticas relacionadas con la creación de galardones y premios para el reconocimiento de empresas involucradas en los procesos de inserción y permanencia en la actividad laboral de personas con problemáticas específicas de desigualdad y discriminación con relación al mercado de trabajo.

Su transferencia a otras organizaciones garantiza la continuidad de estos distintivos más allá de la duración del proyecto (*Galardón Empresarial Accord* sobre responsabilidad social de las empresas –AD 41–, *premio a la Empresa Solidaria* –AD 248).

- Herramientas basadas en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación

Algunas AD señalan resultados de transferencia relacionados con el uso y aplicación de NTIC.

En este sentido, destaca la transferencia a otras intervenciones de herramientas y aplicaciones para la gestión en red, relacionadas con el desarrollo de la sociedad de la información (AD 23), la impartición de contenidos y especialidades formativas en este ámbito, con base en soportes y herramientas informáticas (*Aulas Tecnológicas* –AD 311) y la consolidación de *servicios y plataformas on line* (AD 23).

- Experiencias favorecedoras del trabajo en red: aprendizaje de la cooperación

El establecimiento de mecanismos de coordinación entre gestores de programas de formación y de empleo, públicos y privados, la creación de redes (sectoriales, temáticas, de derivación, de captación, etc.), la interacción entre Concejalías y Departamentos de la Administración pública, especialmente del ámbito local, y, en general, el trabajo participativo es reconocido ampliamente, por buena parte de las AD, como ejemplos de buenas prácticas que han sido objeto de transferencia a otros contextos (AD 23, AD 336, AD 35, AD 311).

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

Tabla 2. **CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS OBJETO DE TRANSFERENCIA**

Contenido de la práctica	Tipo de transferencia	Nº de agrupaciones de desarrollo en que se identifica la práctica	Nº de prácticas objeto de transferencia	% sobre el total de prácticas objeto de transferencia
<b>Acompañamiento a la inserción</b>	Alcance amplio: Transferencia Metodológica	6	8	26
<b>Integración de actuaciones: itinerarios</b>	Alcance amplio: Transferencia Metodológica	8	8	26
<b>Formación en contexto productivo</b>	Alcance amplio: Transferencia Metodológica	4	6	19
<b>Instrumentos de sensibilización</b>	Alcance limitado: Transferencia Instrumental	2	2	6
<b>Herramientas tecnológicas</b>	Alcance limitado: Transferencia Instrumental	2	3	10
<b>Experiencias de cooperación</b>	Alcance difuso: Transferencia Intangible	4	4	13
<b>TOTAL</b>			31	100

Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: AD que reconocen resultados efectivos de transferencia

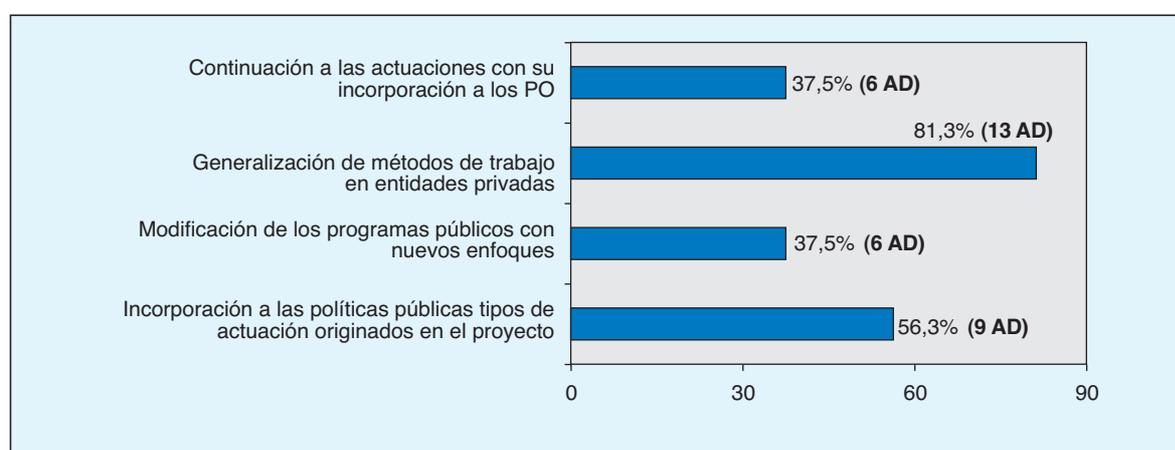
### Tipología de formas en que se han concretado las transferencias efectivas

En 13 casos la transferencia se ha concretado en la *generalización de métodos de trabajo en entidades privadas* (lo que podríamos considerar como formas de *Transferencia Horizontal*).

En 9 casos nos encontramos con la *incorporación a las políticas públicas de tipos de actuación originados en el proyecto para su generalización a las poblaciones potencialmente beneficiarias* (*Transferencia Vertical*).

La *modificación de programas públicos mediante la introducción de nuevos enfoques* se da en 6 casos, y la *continuación de las actuaciones a través de la incorporación a Programas Operativos de FSE* se da asimismo en 6 casos.

**Gráfico 2.** Tipología de formas en que se han concentrado la transferencias efectivas (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total proyectos donde ha habido generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto.

En general, considerando siempre el conjunto de las transferencias efectivas, parece predominar la *Transferencia Vertical*.

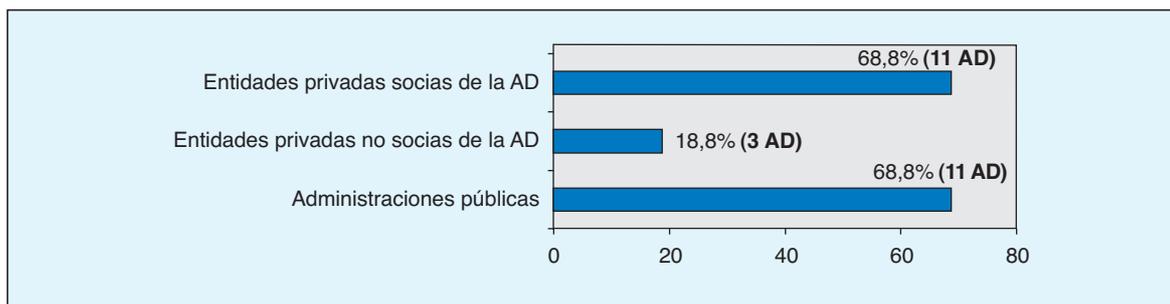
No obstante, hay que señalar que lo vertical y lo horizontal constituyen conceptos o espacios de transferencia que, en la práctica, se yuxtaponen o cruzan. No son en modo alguno incompatibles o excluyentes. Da la impresión en este sentido que cuando la transferencia es vertical se despliega al mismo tiempo sobre el plano horizontal.

### Ámbitos de incorporación de las buenas prácticas transferidas

#### Tipos de entidad que han incorporado las buenas prácticas objeto de generalización

En 11 casos se trata de *Administraciones Públicas*, asimismo en otros 11 casos se trata de *entidades privadas socias de la AD*. Sólo en 3 casos la incorporación se ha producido por parte de *entidades privadas no socias*: el ámbito de la incorporación predominante parece ser, en todo caso, el ámbito interno de la AD. Por su parte, el peso de las entidades privadas (14 casos sobre 25) parece confirmar lo que apuntábamos en el punto anterior: las transferencias verticales dan lugar al mismo tiempo a transferencias horizontales.

**Gráfico 3.** Tipo de entidad que han incorporado buenas prácticas (en % y absolutos)



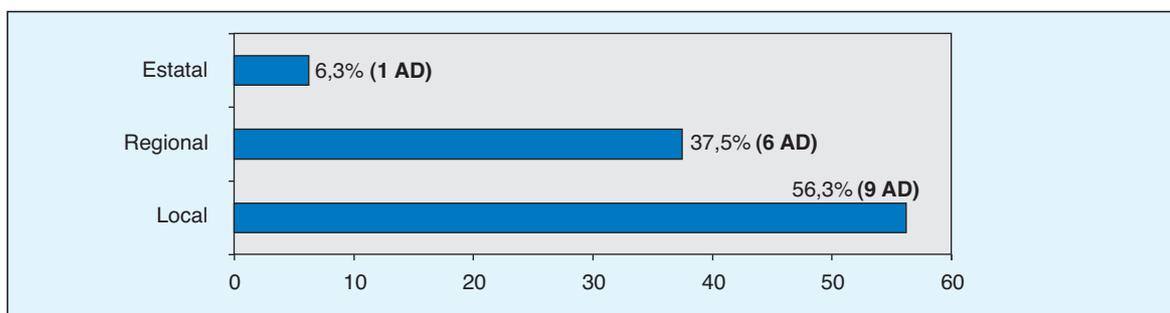
*Fuente:* Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total proyectos donde ha habido generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto.

De hecho, en 10 de los 16 casos de transferencia efectiva, forma parte de la AD la entidad que incorpora la buena práctica. En otros 5, no (en el caso restante no se sabe o no se contesta). Se confirma, por tanto, el predominio de la transferencia interna a la AD.

#### *Nivel de la administración en que se ha producido la incorporación de buenas prácticas*

Cuando la transferencia se ha producido hacia el ámbito de la Administración Pública, parece predominar la transferencia hacia el nivel local (9 casos), seguida de la regional (6 casos). La transferencia en el nivel estatal es residual (sólo 1 caso).

**Gráfico 4.** Nivel de la Administración pública en que se ha producido la incorporación de BP (en % y absolutos)



*Fuente:* Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total proyectos donde ha habido generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto.

No obstante, esto plantea el problema del tipo de transferencia que se produce en el nivel local, toda vez que el ámbito competencial por excelencia de las políticas generales ha sido tradicionalmente regional y estatal. Quizás lo que los datos están evidenciando es la irrupción de los municipios en el campo del diseño y producción de servicios relacionados con la política social y de empleo. EQUAL podría estar resultando un instrumento válido en este proceso.

En cualquier caso, el análisis cualitativo parece indicar que los niveles de gobierno en los que se incorporan las prácticas también se yuxtaponen o cruzan. A veces, el recorrido hacia el nivel regional pasa por una primera incorporación en el nivel local. Ello parece acontecer en el marco de una redistribución funcional de las formas de gestionar las políticas públicas, en cuya virtud la prestación de servicios –o su implantación primera– sucede en el nivel local o comarcal, al tiempo que su financiación y regulación normativa más amplia se produce desde la Administración regional.

### *Ámbito sectorial de la incorporación*

Predomina la política de empleo (13 casos). Sigue en peso la política social (11 casos). Menor peso concentran los ámbitos de inmigración (7 casos) e igualdad de oportunidades (5 casos).

## **1.3. Transferencias potencialmente efectivas (en proceso de negociación)**

Veamos ahora qué ocurre en los casos en que se están llevando a cabo procesos de negociación orientados a la generalización de Buenas Prácticas:

### ***Descripción de prácticas objeto de negociación***

Como señalábamos, 21 AD reconocen estar negociando la transferencia de buenas prácticas generadas en el marco de los proyectos (9 de las cuales afirman haber logrado, a su vez, resultados de transferencia efectiva).

En principio, lo expuesto acerca de la tipología de resultados efectivos de transferencia es asimismo de aplicación al objeto de las transferencias en proceso de negociación. Nos encontramos aquí ante métodos, prácticas e instrumentos muy similares a los ya descritos, aunque quizá su espectro sea algo más amplio. En este sentido, en las transferencias en proceso, y a diferencia de lo identificado en el caso de las transferencias efectivas, destaca la importancia que adquiere la *igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*.

En cualquier caso, considerando las características de las buenas prácticas objeto de negociación predominan los siguientes tipos de actuaciones y métodos:

- Acompañamiento a la inserción laboral

Negociación para la transferencia de buenas prácticas para el acompañamiento personalizado en la inserción:

- servicios orientados a la individualización de los procesos (AD 292),
- servicios de acompañamiento antes y después de la inserción (*Red de Oficinas de Inserción Sociolaboral*—AD 160),
- servicios integrados para el acceso al empleo que funcionan como estructuras territoriales próximas a las personas demandantes de empleo desde los que se promueve el acceso a los recursos de empleo, y se articulan y coordinan todos los recursos existentes, con el apoyo de redes de colaboración entre entidades (AD 160, AD 310),
- servicios especializados en el tratamiento y la intervención en el entorno familiar y comunitario de personas pertenecientes a grupos de población en riesgo de exclusión (personas de etnia gitana y personas inmigrantes, especialmente mujeres), a través de entidades con amplia experiencia en los colectivos de referencia (AD 310).

- Itinerarios integrados de inserción profesional

Negociación de la transferencia horizontal a agentes sociales —en particular sindicatos y entidades sin ánimo de lucro especializadas en el tratamiento de las problemáticas de determinados colectivos— de modelos integrales de inserción para su aplicación a otros ámbitos de acción relacionados con los colectivos con los que trabajan este tipo de organizaciones (AD 199).

- Aplicación de métodos de intervención social y desarrollo de aspectos pre-laborales para la integración sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión del mercado de trabajo

Varios proyectos negocian la transferencia a las políticas públicas de métodos y prácticas surgidas en el ámbito de la intervención social (*trabajo en habilidades sociales* –AD 336–, *Equipos de intervención sociolaboral, grupos de autoayuda* –AD 340). En general, se aborda la transferencia a las políticas regionales de empleo y a las políticas sociales de modelos integrales de inserción, experimentados con éxito en EQUAL (AD 199, AD 340).

- Formación para el empleo

Algunas de las prácticas objeto de negociación en este ámbito están constituidas por actuaciones de formación en el puesto de trabajo, de formación adaptada a las características, necesidades y expectativas individuales (medidas educativas y formativas) y de formación diseñadas en colaboración con las empresas (AD 501, AD 199, AD 109).

- Mecanismos de implicación y participación de las empresas en procesos de inserción de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo

Bajo este epígrafe se incluyen, por un lado, mecanismos de prospección de empresas para la gestión de la intermediación laboral con colectivos pertenecientes a los grupos sociolaborales más vulnerables, a través de la creación de perfiles profesionales específicos (prospectador, gestor de empleo...).

Por otro, la incorporación en las políticas de empleo e igualdad de acciones de sensibilización dirigidas al tejido empresarial para la ruptura de estereotipos sobre perfiles de empleabilidad de determinados colectivos (AD 292).

- Apoyo a la generación y mantenimiento de la actividad económica

Negociación de la transferencia de métodos de apoyo a la generación de actividad económica por colectivos con dificultades de acceso al mercado de trabajo, inspirados en modelos de intervención muy personalizados (modelos de *franquicia social de inserción*, inspirada en el método de la franquicia comercial (AD 269), así como en métodos de simulación empresarial (AD 248, AD 88).

La incorporación de cláusulas sociales favorecedoras de la contratación de empresas creadas por personas beneficiarias de los proyectos es objeto asimismo de negociación.

- Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres

Destacan las actuaciones y prácticas en materia de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, en particular medidas favorecedoras de la conciliación de la vida familiar y laboral.

Las actuaciones objeto de negociación comprenden un amplio elenco de medidas a favor de la conciliación: permanencia de los servicios de apoyo a la conciliación (AD 336, AD 292, AD 160), previsión de ayudas a la conciliación en programas de formación ocupacional (AD 246), generalización de acciones de sensibilización del tejido empresarial para la inclusión de medidas de conciliación en las políticas de recursos humanos de las empresas (AD 292), inclusión de medidas de acción positiva tendentes a priorizar la participación de personas con cargas familiares (AD 292).

### ***Tipos de transferencia en proceso según los objetivos de la negociación***

De los 21 casos, 15 reconocen estar negociando objetivos concretos dirigidos a *dar continuidad a los servicios y actuaciones* creados por los proyectos.

De ellos, 12 persiguen *garantizar la continuidad de las actuaciones identificadas como buenas prácticas, a través de su incorporación a los programas que desarrollan las políticas generales* (políticas de empleo, políticas sociales...): AD 501, AD 336, AD 269, AD 340, AD 357, AD 292, AD 160, AD 41, AD 167, AD 291, AD 148, AD 88.

Otro objetivo es dar *sostenibilidad a determinados servicios y dispositivos creados por los proyectos, aunque no vinculados directamente con las políticas de empleo* (la Diputación de Badajoz ha asumido dar continuidad a los servicios del *Centro Tecnológico Moras* –AD 88–; asimismo, a través de un convenio entre la Universidad y el Ayuntamiento de Granada, se pretende dar continuidad al *Centro Virtual de Documentación e Información Social* - AD 311)

Siempre en esta línea de asegurar la continuidad, destacan también los siguientes objetivos:

- *Mantenimiento del empleo creado para la gestión directa del proyecto* (AD 167, AD 41).
- *Continuar el proceso de investigación e innovación*, a través de nuevos proyectos que permitan consolidar las buenas prácticas detectadas y validadas como tales (AD 340)

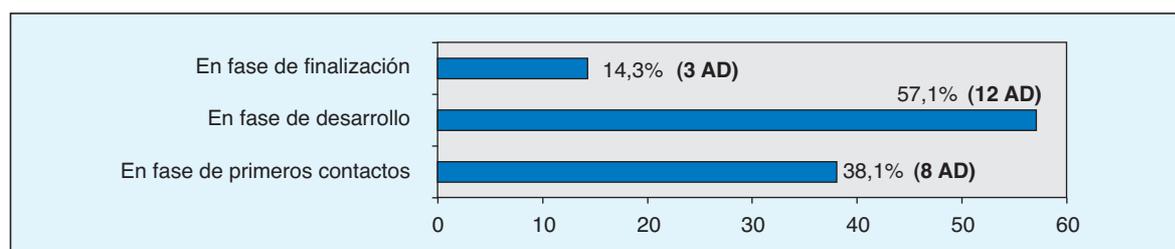
En efecto, es evidente que la continuidad de actuaciones, servicios y equipos de trabajo parece ser uno de los denominadores comunes en los objetivos de las transferencias en proceso de negociación.

No obstante, cabe mencionar otros objetivos como *asegurar la transferencia horizontal de los métodos de trabajo* al conjunto de entidades de la AD (homogeneización de procedimientos: AD 199, AD 79), así como a otras entidades dedicadas a la inserción sociolaboral de personas en riesgo de exclusión social (AD 311).

### ***Fase del proceso de negociación***

En 12 de los 21 casos recogidos, el proceso se encuentra en *fase de desarrollo*. En 8 casos, se están dando los *primeros contactos*. Sólo en 3 casos el proceso se encuentra en *fase de conclusión*: estos datos confirman que el proceso de transferencia requiere tiempo, no se consolida durante el ciclo de ejecución del proyecto.

**Gráfico 5.** Fase del proceso de negociación (en % y absolutos)

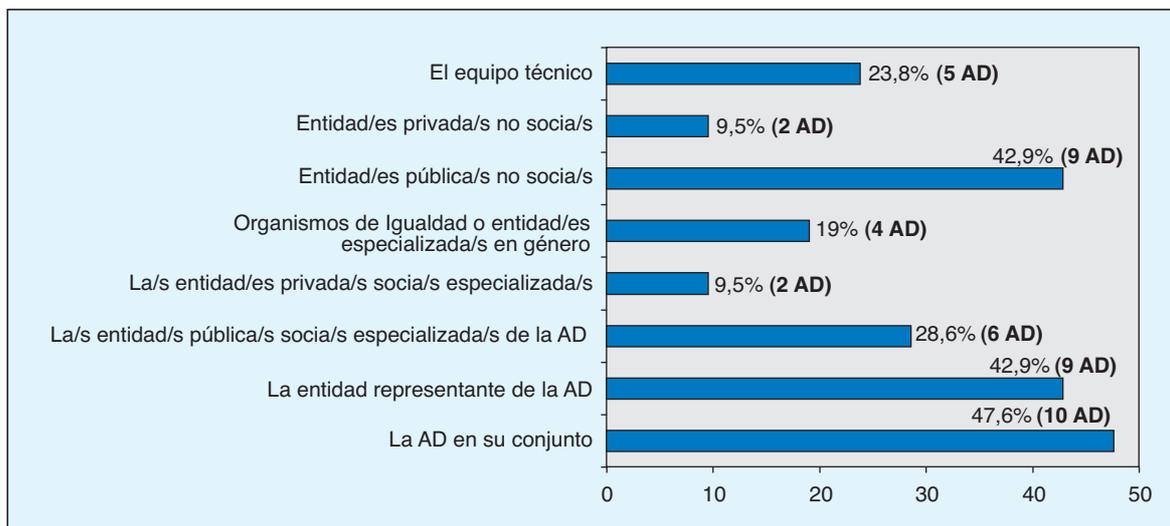


Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total proyectos con proceso de negociación abierto para la transferencia de buenas prácticas

### Actores que participan en el proceso

Parece que la participación se distribuye de forma homogénea según tipo de entidad, y esto, en principio, es positivo. No obstante, cabe destacar que la participación de organismos de igualdad o especializados en género se da sólo en 4 casos.

**Gráfico 6.** Actores que participan en el proceso de negociación para la transferencia de buenas prácticas (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total proyectos con proceso de negociación abierto para la transferencia de buenas prácticas

### Nivel de la administración en que se está negociando la transferencia

Ligero predominio del nivel regional (17 casos) frente al local (14 casos). El nivel estatal sigue siendo marginal (1 caso). Los datos parecen apuntar que son más rápidos los procesos de transferencia cuando se producen en el nivel local y a partir de socios de la AD.

### 3.6. Ámbito sectorial en el que se inscribe la buena práctica objeto de negociación

Predomina de nuevo la política de empleo (18 casos), seguida de la política social (16 casos) y de la de igualdad de oportunidades (12 casos). La política de inmigración ocupa el último lugar (6 casos).

## 2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

### SÍNTESIS DE RESULTADOS

¿Qué procesos han puesto en práctica las AD para lograr sus objetivos de transferencia?  
¿Qué características poseen tales procesos?

- Considerando las actuaciones llevadas a cabo, se constata un incremento en la implementación de *formas activas de tratar la gestión de la transferencia*, con respecto a lo evidenciado en la evaluación intermedia (básicamente, se trata de métodos para lograr la implicación activa de los decisores políticos). No obstante, continúan predominando las formas que podríamos calificar como «clásicas», basadas en la *difusión de resultados*.
- Las actuaciones y procesos de transferencia llevados a cabo pueden considerarse como moderadamente formalizados, si tenemos en cuenta la existencia de una *planificación previa* en más de dos terceras partes de los proyectos analizados. Sin embargo, un análisis más detallado de las características de estos planes pone de manifiesto frecuentes deficiencias en la formulación de sus objetivos y en la especificación de sus métodos (falta de precisión, confusión de medios con fines de transferencia...).
- Se identifica un notable predominio de la coordinación de las actuaciones por parte de *entidades representantes de naturaleza pública* y, en todo caso, por parte de *entidades públicas*, entre las que destacan las administraciones autonómicas.
- En línea con el punto anterior, es asimismo notable la concentración de las funciones de gestión de las actuaciones de transferencia en la *entidad representante* o, en todo caso, en las *entidades públicas* de la AD (posible predominio de *estrategias de delegación*). (Dato que invita a pensar en su posible relación con modelos de *coalición jerárquica* o de *núcleo cerrado*.)
- En los casos en los que se reconocen transferencias efectivas destaca la gestión y el impulso procedentes de los *equipos técnicos*. También destaca el *impulso conjunto de la AD* (que podría operar como un grupo de interés o de presión) y el proporcionado por la *entidad representante*.
- Es frecuente la apreciación de dificultades derivadas de la falta de implicación de los socios de la AD en la gestión de la transferencia (dato que evidencia debilidades en la cooperación, compartimentación de funciones y, en definitiva, la delegación de la gestión de la transferencia). (Lo que hay que poner de nuevo en relación con modelos de *coalición jerárquica* o de *núcleo cerrado* de posible *deriva corporativa*.)
- Se identifican asimismo dificultades derivadas del ámbito político, toda vez que éste puede mostrarse ajeno a los objetivos de la AD (falta de interés y de compromiso, cambios en los decisores, etc., lo que confirmaría la necesidad de intensificar los métodos activos de implicación política).

- El propio concepto de la Iniciativa y las circunstancias en que se ha desarrollado el ciclo de gestión de los proyectos EQUAL han inducido dificultades en el desarrollo de los procesos de transferencia: el retraso de Acción 2, la necesidad de tiempo para madurar experiencias, los problemas relativos al concepto de innovación y las consiguientes dificultades para identificar prácticas innovadoras...
- En este sentido, el proceso de Acción 3 ha podido irrumpir de forma un tanto prematura en el ciclo de gestión de los proyectos, «forzando» algunos aspectos del proceso de transferencia: la gestión de la transferencia requiere plazos de tiempo más amplios, necesarios para identificar y validar las prácticas desarrolladas (operaciones que pueden tener fruto cuando el ciclo de la Acción 2 entra en su tramo final, y difícilmente antes).
- Falta de cristalización de los métodos puestos en práctica para lograr los objetivos de transferencia. Estos métodos son muy diversos (incluso cuando se cubren bajo una misma denominación) y con frecuencia están poco definidos.
- En línea con lo anterior, los fines propios de la transferencia (como la generalización de buenas prácticas) se confunden a menudo con los medios: la mera difusión de información constituye un objetivo que atraviesa frecuentemente todas las modalidades de gestionar la transferencia.

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

Un primer análisis de las actuaciones llevadas a cabo parece confirmar la pauta evidenciada en la evaluación intermedia:

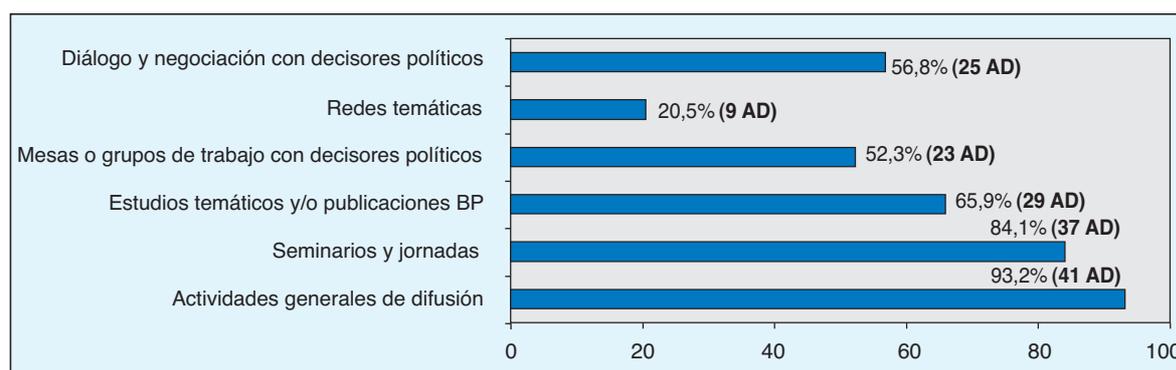
- El predominio de las actuaciones más o menos «clásicas» de transferencia –lo que podría indicar una cierta tendencia a identificar la transferencia con actuaciones de difusión más o menos generales: en el 93,2% de los casos (41 proyectos) se han llevado a cabo *actividades generales de difusión*; en el 84,1% *seminarios y jornadas* (37 proyectos)
- En cualquier caso, lo cierto es que las actuaciones que podrían calificarse como más intensas o activas desde el punto de vista de la implicación de decisores políticos concentran un menor peso: el *diálogo y la negociación con decisores políticos* se reconoce en el 56,8% de los casos (25 proyectos), las *mesas o grupos de trabajo con decisores políticos* en un 52,3% (23 proyectos).

Con todo, se constata un incremento de estas últimas actuaciones con respecto a lo identificado en la evaluación, donde eran más bien marginales.

Asimismo, en el 65,9% de los casos (29 AD) se han elaborado *estudios temáticos y/o publicaciones sobre Buenas Prácticas*.

Sólo en el 20,5% de los casos (9 AD) se han llevado a cabo actuaciones orientadas a la creación de *redes temáticas*.

**Gráfico 7.** Actuaciones llevadas a cabo para favorecer la transferencia de buenas prácticas (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total muestra.

## 2.2. Planificación de las actuaciones de transferencia

La mayor parte de las AD ha llevado a cabo sus actuaciones de transferencia en el marco de un plan previamente formulado: 34 de las 44 AD que han respondido al cuestionario (es decir el 77,3% de las mismas). No obstante, en 10 casos no ha sido así (lo que supone un 22,7% de los casos). De cualquier modo, el nivel de incorporación de la transferencia en la programación (y por tanto su grado de formalización) puede considerarse moderadamente elevado.

No obstante, éste es un dato que hay que interpretar con cautela, puesto que el análisis de las preguntas abiertas del cuestionario dirigidos a las AD pone de manifiesto una calidad muy diversa en la formulación de estos planes (es frecuente la falta de definición de sus objetivos, así como algunas deficiencias en su concepción).

### *Calidad de los planes*

En general, los objetivos de los planes de transferencia se concentran en torno a dos fines: la difusión de los resultados alcanzados y la transferencia a políticas generales de los logros obtenidos. No obstante, el objetivo de transferencia a las políticas generales no siempre aparece formulado en términos claros y precisos.

Es en los proyectos participantes en Acción 3 donde se aprecia una formulación más afinada de los objetivos de los planes de transferencia, en línea con el objetivo último de generalización e incorporación de las buenas prácticas a las políticas activas del mercado de trabajo.

En particular, los proyectos que asocian el desarrollo de planes de transferencia con la formulación de proyectos de Acción 3 aluden a objetivos específicos relacionados con la profundización en la reflexión, validación y sistematización de las buenas prácticas, así como a su difusión y transferencia a las políticas activas del mercado de trabajo.

De todas formas, el objetivo de transferencia es definido, en la mayoría de los casos, en términos excesivamente generales y con escasas referencias tanto a la actuación o producto objeto de transferencia como al ámbito receptor de la misma. (En cierto modo, lo primero no carece de sentido, dada la dificultad de identificar de forma temprana prácticas susceptibles de ser transferidas.)

Por otra parte, la asimilación que con relativa frecuencia se produce entre el objetivo de

transferencia y el de difusión de las buenas prácticas generadas, hace pensar en una cierta identificación del fin con los medios dispuestos para su consecución. En este sentido, las referencias más explícitas al objetivo del plan de transferencia suelen convertirse, en estos casos, en una descripción de los mecanismos previstos para la consecución del objetivo de transferencia.

Asimismo, se aprecia una cierta confusión entre la formulación del todo (el plan de transferencia) con la programación de las partes que lo integran (las actividades de transferencia).

Algunas AD reconocen, además, que los planes de transferencia han adolecido de cierta falta de estructura, siendo necesaria su adecuación y ajuste a lo largo de la ejecución de Acción 2, a medida que se avanzaba en el desarrollo del proyecto.

Sólo en un reducido número de proyectos las actuaciones de difusión orientadas a la transferencia adquieren identidad propia y contenido sustancialmente diferente al de las acciones de difusión dirigidas a divulgar y dar a conocer de forma generalizada las experiencias y prácticas desarrolladas (AD 35, AD 148, AD 291...).

## 2.3. Gestión y coordinación

### Coordinación

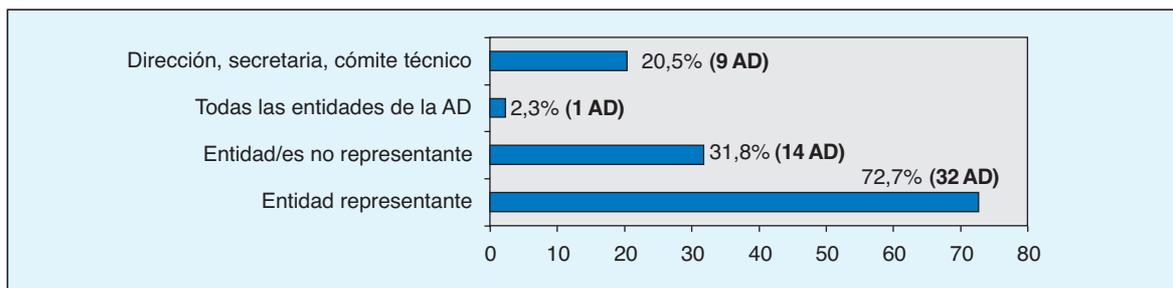
Predomina la coordinación a cargo de la *entidad representante* de la AD (32 casos: el 72,7% sobre el total). En su mayor parte, se trata de *entidades públicas*: 29 casos (el 90,6%). Esto significa que en el 65,9% de los casos la coordinación de las actuaciones de transferencia ha corrido a cargo de entidades representantes de naturaleza pública, entre las que el predominio de las Administraciones regionales es notable.

En otros 14 casos (un 31,8%) la coordinación se ha llevado a cabo por otra entidad. En estos casos, también predominan las *entidades públicas* más que las de otra naturaleza, pero su peso es mucho menos notable: 9 casos, frente a 5 que son *privadas* y 6 *no lucrativas*.

En definitiva, en 38 de los 44 casos (el 86,3% del total) la coordinación de las actuaciones de transferencia ha corrido a cargo de *entidades de naturaleza pública*.

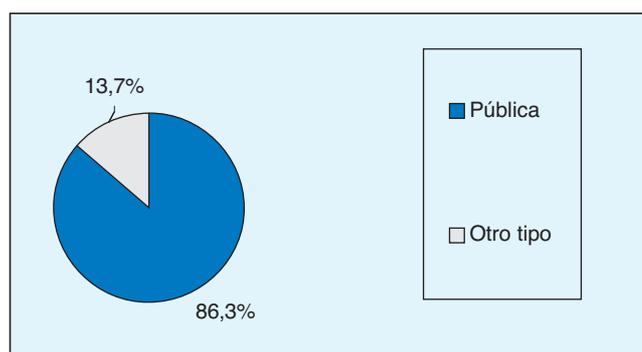
Por su parte, la *dirección técnica* (o instancia similar) ha asumido la coordinación en 9 casos (un 20,5% del total), lo que podría revelar una cierta tecnocratización de la gestión de la transferencia en las AD.

**Gráfico 8.** Entidades que han coordinado la gestión de las actuaciones de transferencia de buenas prácticas (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total muestra.

**Gráfico 9.** Naturaleza de las entidades socias que han coordinado la gestión de las actuaciones de transferencia (en % y absolutos)



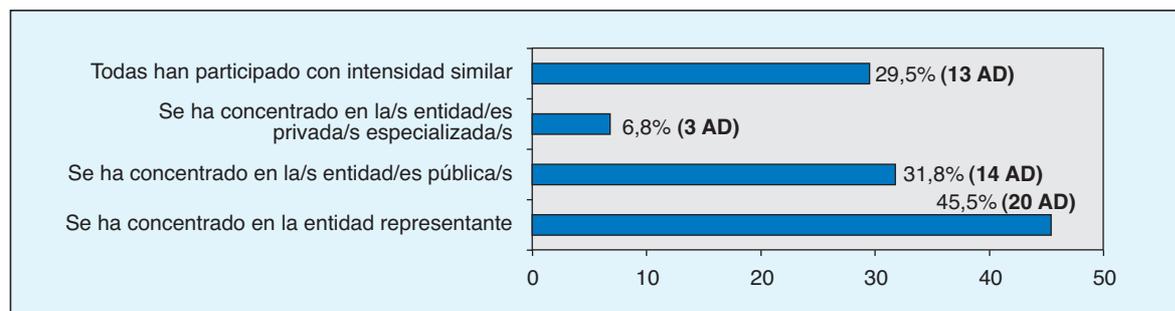
Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total muestra.

## 2.4. Participación en la gestión de las actuaciones de transferencia: implicación de las entidades

Los datos apuntan hacia una concentración de la gestión de las actuaciones de transferencia (no sólo de la función de coordinación) en la *entidad representante* (20 casos, 45,5% del total) o, en todo caso, en las *entidades públicas* de la AD (14 casos, 31,8%).

La gestión plenamente compartida se reconoce en 13 casos (29,5% del total). Sólo en 3 casos la gestión se ha concentrado en *entidades privadas especializadas* en el tratamiento de problemáticas de discriminación.

**Gráfico 10.** Entidades socias donde se ha concentrado la gestión de la transferencia de buenas prácticas (en % y absolutos)

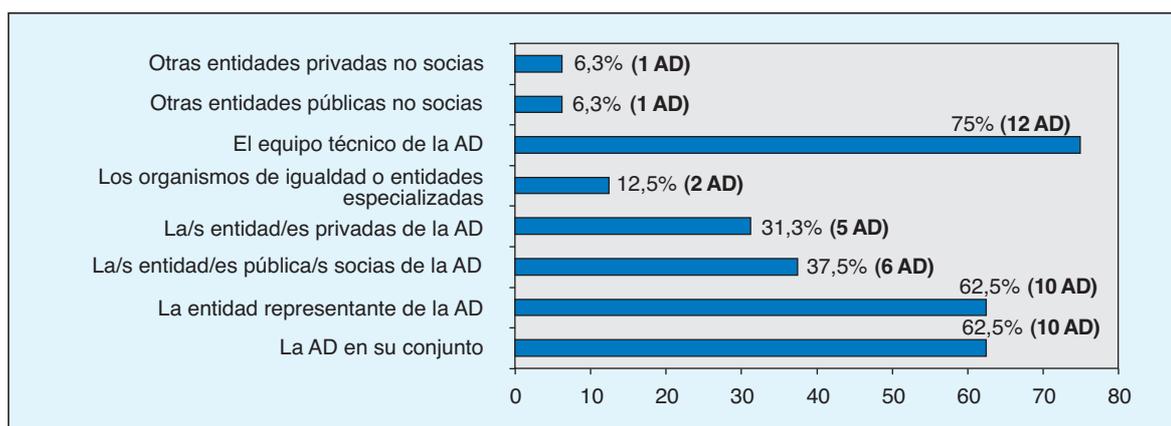


Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total muestra.

La pauta descrita es coherente con los datos relativos a la coordinación, así como con los resultados de la evaluación intermedia: las actuaciones de transferencia se desarrollan siguiendo un patrón de concentración en las entidades públicas, no sólo en la coordinación sino también en la gestión y en la participación (lo que en el informe de evaluación denominamos *estrategia de delegación*, que habría que poner en relación con modelos de AD del tipo *coalición jerárquica* o de *núcleo cerrado*, de posible *deriva corporativa*).

En los 16 casos en que se reconoce la generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto (*transferencia efectiva*), el impulso ha procedido de diversas fuentes:

**Gráfico 11.** Entidades que han impulsado el logro de resultados en materia de transferencia de buenas prácticas (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total proyectos donde ha habido generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto.

Como puede apreciarse el impulso que se reconoce con más frecuencia es el del *equipo técnico de la AD*, que se aprecia en 12 de los 16 casos (un 75%), dato que resalta la importancia de las tecnoestructuras en la gestión de los proyectos, incluida la gestión de los procesos de transferencia. Este papel impulsor de los equipos técnicos de las AD sugiere varias cosas:

1. La gestión operativa de la transferencia (más allá de la naturaleza esencialmente política de ésta) posee una importante dimensión técnica (capacidad para identificar, evaluar, validar y hacer visibles las buenas prácticas, disponibilidad para desarrollar las estrategias de transferencia, conocimiento técnico del marco regulador y del escenario de mediación en el que se negocia la transferencia, etc.).
2. La transferencia de una práctica implica, en primer término, la continuidad de las actuaciones o servicios en que dicha práctica se concreta. Los técnicos de la AD pueden ser los principales interesados en garantizar tal continuidad más allá del estrecho horizonte del ciclo de proyecto EQUAL.

Le siguen en importancia el *impulso conjunto de la AD* (en 10 casos, un 62,5%) y de la *entidad representante* (también en 10 casos).

Esta distribución de la función de impulso, en el caso de las transferencias efectivas, parece indicar que el logro de la transferencia es, en parte al menos, resultado de tres factores internos a la AD:

1. El interés y la capacidad del equipo técnico de la AD.
2. El interés y la disponibilidad de la entidad representante (casi siempre una entidad pública), que posee los recursos legales, simbólicos y económicos para hacer factible el proceso.
3. El impulso conjunto de la AD, que implica su funcionamiento como grupo de interés y de presión.

## Métodos para lograr la implicación política

Todas las AD afirman haber implicado a entidades con capacidad de decisión política en la gestión de los procesos de transferencia (lo que, en principio, parece un tanto contradictorio con la frecuencia de las actuaciones del tipo *diálogo y negociación con decisores políticos* –que se reconoce en 25 proyectos–, o *mesas y grupos de trabajo con decisores políticos* –en 23 proyectos).

Principalmente, se ha intentado implicar a dependencias y organismos de la Administración autonómica (39 casos, 88,6% sobre el total), en su mayor parte servicios públicos de empleo de las Comunidades Autónomas (16 casos), servicios sociales (14 casos), departamentos responsables de otras políticas (11 casos) y organismos de igualdad (9 casos).

También se ha intentado implicar de forma notable a las Administraciones locales, con presencia significativa de la Administración municipal (29 casos, 65,9%), y menor de la Administración provincial (10 casos, 22,7%).

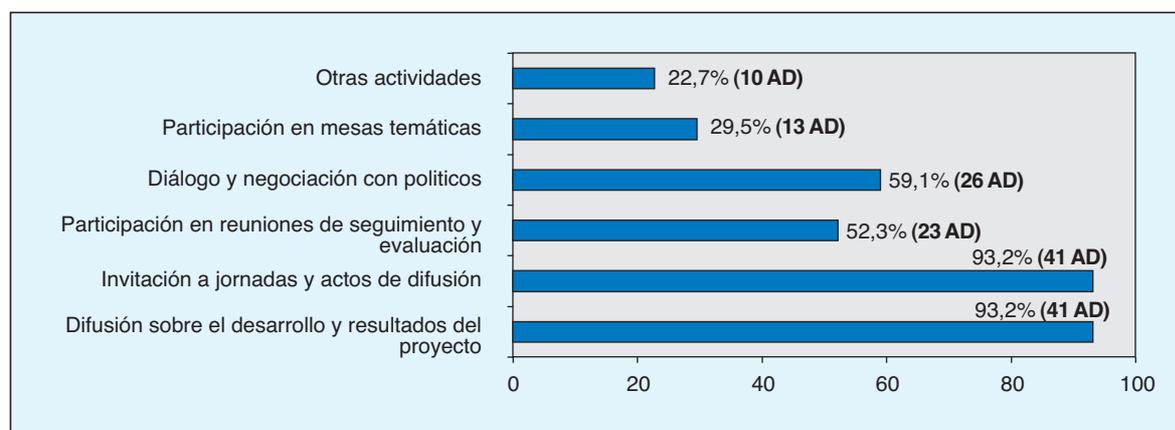
Es destacable la presencia de órganos de la Administración central del Estado en proyectos del Área Temática de *Lucha contra el racismo y la xenofobia* y en el eje de *Solicitantes de Asilo* (4 casos), siendo prácticamente irrelevante en el resto de proyectos (1 caso).

Ciertamente, lo que se entiende por involucrar a las entidades políticas es muy variado. En la mayor parte de los casos, estas formas de involucrar consisten en la *difusión de información sobre el desarrollo y los resultados del proyecto* (41 casos, 93,2% del total) o en la *invitación a jornadas y actos de difusión* (también en 41 casos). De nuevo, este tipo de actividades (que podrían calificarse como «clásicas» o más bien «pasivas») aparece como la más frecuente.

De hecho, la frecuencia de modos de implicación política basados expresamente en el *diálogo y la negociación* es bastante menor (26 casos, 59,1% del total), como lo es también la *participación en reuniones de seguimiento y evaluación* (23 casos, 52,3% del total). En estos casos nos encontramos con frecuencias prácticamente coincidentes con las identificadas al analizar el peso de los tipos de actuación *diálogo y negociación con decisores políticos* y *mesas o grupos de trabajo con decisores políticos*.

La participación en *mesas temáticas expresamente orientadas a gestionar la transferencia* se reconoce aun menos: en 13 casos (29,5% del total).

**Gráfico 12.** Métodos para lograr la implicación política (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total muestra.

### *Características del diálogo y la negociación con decisores políticos*

En concreto, ¿cuál ha sido el objetivo del diálogo y negociación con interlocutores políticos?

En primer lugar, al igual que en el caso de la formulación de los planes de transferencia, llama la atención la relativa falta de precisión de los objetivos del diálogo, así como la indefinición de sus criterios de temporalidad, lo que se identifica en una parte nada despreciable de los casos en que se reconoce esta forma de interactuar con los decisores políticos.

De los 26 casos que reconocen involucrar a la Administración competente mediante el diálogo y negociación con los interlocutores políticos, 12 tienen como finalidad dar continuidad a las actuaciones desarrolladas por los proyectos, objetivo que se formula de diferentes maneras:

- continuidad de los servicios y estructuras creadas, obtención de financiación que garantice la sostenibilidad futura de las actuaciones emprendidas,
- transferencia de los métodos de intervención experimentados para su aplicación a otros programas de las políticas generales,
- inclusión de las actuaciones en planes de ámbito general, etc.

En otros 13 casos, los objetivos aparecen formulados en términos más laxos, concernientes a la transmisión y difusión de los logros alcanzados por los proyectos, así como a la información y valoración de las posibilidades de transferencia de las buenas prácticas generadas.

¿Cuál ha sido su periodicidad? En 11 casos se afirma que los encuentros con los responsables políticos han tenido carácter esporádico o variable en función de la oportunidad, necesidad o disponibilidad de los responsables políticos.

En algunos de estos casos se ha previsto, además, que estos encuentros tengan lugar con ocasión de la celebración de actos o jornadas de difusión de las actividades y buenas prácticas desarrolladas por los proyectos (AD 88, AD 148, AD 214, AD 617, AD 310).

Sólo en tres casos, las reuniones han tenido un carácter continuo o periódico, intensificándose a la finalización del desarrollo de las actuaciones previstas en los programas de trabajo. También en tres casos se han desarrollado con periodicidad mensual. Otras modalidades (bimensual, trimestral, cuatrimestral, etc.) han tenido un peso menor.

¿Se ha logrado algún acuerdo como consecuencia del diálogo y la negociación con los interlocutores políticos? En 13 casos, se afirma haber logrado acuerdos como resultado de la negociación. En el resto se está en proceso de negociación todavía (excepto en 2 casos en los que se responde simplemente que no y en 3 que no se sabe o no se contesta).

En la mayoría de los casos, los acuerdos adoptados se han formalizado en *convenios de colaboración con la Administración regional y local* (AD 269, AD 35, AD 148 AD 357) y/o han dado lugar a la incorporación de las buenas prácticas generadas, *planes y programas generales* (Plan de Inclusión de El Puche –AD 310–, Plan Regional de Integración Social de Castilla La Mancha– AD 269–, Programas de Integración de la Región de Murcia, Tercer Plan de Acción del Pacto por el Empleo del Vallés Occidental – AD 23).

En definitiva, la mayor parte de los convenios suscritos tienen por finalidad dar continuidad a los servicios puestos en marcha con cargo a los proyectos, pasando a formar parte de los recursos y programas generales dispuestos por la Administración para la atención a personas con dificultades especiales de acceso al mercado de trabajo en su proceso de inserción.

La atención a colectivos específicos (personas con discapacidad, inmigrantes, mayores de 18 años procedentes del sistema de protección de la Administración) en su recorrido hacia

el empleo, y también con posterioridad a su inserción, es señalada entre los logros de las negociaciones mantenidas con los interlocutores políticos por algunas AD (AD 269, AD 291, AD 148, AD 35).

En otros casos, los acuerdos alcanzados han supuesto la creación en entidades públicas de puestos de trabajo destinados a personal técnico especializado en la inserción laboral de personas en riesgo de exclusión, así como para la coordinación de servicios de atención a personas dependientes que favorezcan el acceso al mercado de trabajo de personas con responsabilidades familiares (AD 41, AD 590).

En tres casos, los resultados logrados se perfilan como transferencias de métodos de intervención (modelos integrales, trabajo en red, incorporación del enfoque de género, etc.) a otros programas o actuaciones, más allá de EQUAL.

### ***Características de las Mesas Temáticas***

En 10 de los 13 casos en que se ha recurrido a este método de implicación, las mesas tienen como finalidad la transferencia de las buenas prácticas desarrolladas por los proyectos hacia entidades públicas y privadas implicadas en procesos de inserción sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión, así como hacia los profesionales que trabajan en las mismas.

El objetivo de transferencia aparece en algunas AD fuertemente ligado al de difusión de las buenas prácticas cuya transferencia se persigue. Así, en 7 casos, la finalidad de las mesas de transferencia aparece vinculada de manera específica a la definición, planificación, puesta en marcha y seguimiento de actividades de difusión de las actuaciones y experiencias exitosas desarrolladas por el proyecto (lo que podría constituir un ejemplo de la frecuente confusión entre medios y fines a la hora de fijar objetivos de transferencia).

En general, el término *Mesa de Transferencia* es utilizado por las AD en un sentido amplio, bajo el cual se aglutinan diversos tipos de eventos orientados tanto a la difusión como a la transferencia de las buenas prácticas.

En la mayoría de las AD (10 casos), el funcionamiento de estas mesas se orienta directamente a la gestión de procesos de transferencia. En 5 casos funcionan asimismo como talleres de trabajo a través de los cuales se define y planifica la estrategia de transferencia a adoptar.

En otros 5 casos, las Mesas de Transferencia operan en la práctica como grupos de trabajo técnico o grupos temáticos en los que se trata de identificar, consensuar y definir las buenas prácticas susceptibles de ser transferidas, se determinan las condiciones que deben darse para la transferencia de actuaciones y metodologías concretas experimentadas en el proyecto y se debate, en general, sobre las posibilidades de generalización de las buenas prácticas a otros entornos y entidades, tanto internas como externas a la AD.

Es en estas Mesas de Transferencia más orientadas al objetivo de generalización de las buenas prácticas donde se observan esquemas de trabajo que presentan ciertas similitudes, aunque sin llegar a constituir un método común a todas ellas. En este sentido, parte del trabajo de las Mesas Temáticas parece concentrarse en la identificación y validación de las buenas prácticas para su transferencia y aplicación generalizada, mientras que otra parte del trabajo de estas Mesas Temáticas tiene que ver con el análisis específico y valoración de las posibilidades concretas de transferencia.

Si bien la composición y perfil de los grupos de trabajo creados en ambos casos es variable, el primero tiene un componente más técnico mientras que el segundo registra una mayor presencia de representantes de entidades públicas.

En 7 casos, se califica como Mesas de Transferencia a las jornadas, mesas redondas, talleres de trabajo, etc., cuya celebración se orienta al logro de la máxima difusión de las actividades y buenas prácticas desarrolladas por los proyectos. En general, cuentan con representación institucional a través de la presencia de responsables con capacidad de decisión para la incorporación de las buenas prácticas generadas en el proyecto.

Once de las AD que han constituido Mesas de Transferencia afirman que sus miembros se reúnen periódicamente, en su mayoría con frecuencia mensual. En el resto, la periodicidad de las reuniones de las Mesas de Transferencia es más bien variable.

En 9 de los 13 casos han participado tanto entidades socias como ajenas a la AD. En 4, sólo entidades socias.

¿En qué ha consistido la participación de las entidades con capacidad de decisión política?

En 5 casos, la participación de las entidades con capacidad de decisión política se ha concentrado en torno a actividades relacionadas con el conocimiento y la valoración de las buenas prácticas susceptibles de ser transferidas, si bien tiene un peso relativo menor su implicación en tareas que tienen que ver con el debate, análisis y búsqueda de consensos en torno a la definición e identificación de buenas prácticas objeto de transferencia.

En 3 AD, la participación en las Mesas Temáticas de representantes de entidades públicas con capacidad de decisión política se produce en el marco de actividades de información y difusión generalizada.

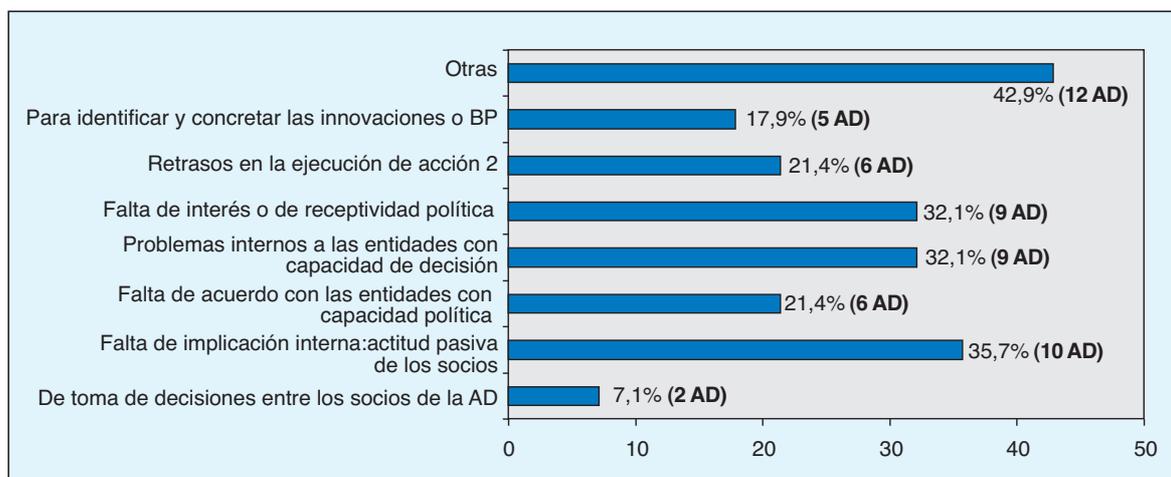
Con respecto al logro de acuerdos, éstos se reconocen en 4 de los 13 casos. En 6 casos, se está negociando el acuerdo. En 2 se afirma que no ha habido acuerdo alguno.

## 2.5. Dificultades en los procesos de transferencia

Veintiocho AD reconocen la existencia de dificultades en el desarrollo de las actuaciones de transferencia (un 63,6% sobre el total). En 13 casos se afirma que no las ha habido (29,5%).

Las dificultades más frecuentes son las siguientes:

**Gráfico 13.** Tipo de dificultades percibidas (en % y absolutos)



Fuente: Encuesta a las AD ejes 1 y 5. Base: Total AD que reconocen haber tenido dificultades.

Aunque el abanico de dificultades y la dispersión de las respuestas son altos, la dificultad señalada con más frecuencia es la *falta de implicación interna* (actitud pasiva de los socios), lo que resulta congruente con el análisis de las pautas de coordinación: se da en 10 casos (22,7% del total de casos en que se reconocen dificultades), que confirman la actitud delegativa de algunos socios en algunas AD (posiblemente se trata de pautas relacionadas con los modelos de AD del tipo *coalición jerárquica* y *núcleo cerrado* –de carácter corporativo y con tendencia a la fragmentación del proyecto–; pautas que se van a proyectar también en la gestión de la transferencia).

También son frecuentes los *problemas internos a las entidades con capacidad de decisión política* (cambio de responsables, reestructuración organizativa...), que se señalan en 9 casos (20,4% del total de casos en que se reconocen dificultades), y la *falta de interés o de receptividad política* (también en 9 casos). La *falta de acuerdo con las entidades con capacidad de decisión política* se da en 6 casos (21,4% del total). Como puede apreciarse, todos estos datos parecen ubicar las dificultades en el ámbito político, fuera de la dinámica interna de la AD.

Los problemas inherentes al diseño de la IC se reflejan en los *retrasos en la ejecución de Acción 2* (señalados por 6 AD) y en la *dificultad para identificar y concretar innovaciones* (en 5 casos, el 17,9% del total).

En 12 casos se reconocen «*otras dificultades*», que aluden a los siguientes tipos de problemas (algunos de ello, sin embargo, remiten a las opciones sugeridas expresamente en el cuestionario):

El tiempo disponible es, para una amplia mayoría de las AD, el principal obstáculo a la transferencia efectiva de las buenas prácticas generadas por los proyectos.

Entre las razones apuntadas están, por un lado, la escasa duración de la Acción 2. Por otro lado, se identifica el retraso en la puesta en marcha de las actividades de Acción 3 y/o su solapamiento íntegro con la Acción 2 (finalización coincidente en el tiempo de las dos acciones de la IC EQUAL).

Con relación al primero de los problemas señalados –el plazo establecido para el desarrollo de la Acción 2–, un número amplio de AD considera que su duración es claramente insuficiente. El adecuado desarrollo de las actividades que conlleva un proceso de experimentación, la evaluación de sus resultados, la identificación y validación de las buenas prácticas generadas y la posterior implementación de la correspondiente estrategia de transferencia a las políticas generales lleva necesariamente (en buena lógica evaluativa) a plazos más largos de realización.

La coincidencia en el tiempo de la Acción 3 con la Acción 2, especialmente en su fase final, ha llevado a algunas AD a intensificar los ritmos de trabajo, debido a la concentración de actividades en los últimos meses de desarrollo de los proyectos. Pese al esfuerzo realizado, en algunas AD se reconoce la imposibilidad de disponer de resultados hasta la finalización de los respectivos proyectos.

Además, la formulación de las propuestas orientadas a la transferencia de resultados en el marco de Acción 3 ha obligado a algunas AD a una identificación en cierto modo prematura de las buenas prácticas susceptibles de ser transferidas. En ocasiones, ello ha forzado el cierre o el balance de resultados de la Acción 2, que se ha producido en un momento en el que las actuaciones no han finalizado aún.

Por otra parte, entre los obstáculos identificados por las AD para el desarrollo de las actuaciones de transferencia, se señalan las relacionadas con la propia conceptualización del término *buenas prácticas*, de difícil comprensión y asunción por las entidades que forman parte de la AD (dificultad ésta que hay que relacionar con los problemas para identificar inno-

vaciones y, en general, con la problemática inherente a la interpretación del concepto de innovación).

Asimismo se consignan dificultades de índole presupuestaria, provocadas por la limitación de los recursos financieros disponibles para asumir las buenas prácticas generadas.

La ausencia de un plan bien definido de transferencia –un plan que incorpore con precisión una estrategia a tal fin– es reconocido en algunas AD como la causa de las dificultades constatadas con relación a la gestión de estos procesos.

En algún caso se constatan, además, dificultades para acceder a los responsables políticos (lo que remite de nuevo a la falta de receptividad política).

### 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Hemos organizado las conclusiones y recomendaciones del estudio sobre capacidad de transferencia en los ejes 1 y 5 de la IC EQUAL en los siguientes apartados:

- Exposición de datos clave referidos a:
  - Identificación y clasificación de resultados de transferencia.
  - Procesos y métodos puestos en práctica.
- Identificación de puntos críticos:
  - En relación con las características de los resultados identificados.
  - Relativos al ámbito político.
  - Relativos a la conceptualización de la IC EQUAL y a las circunstancias de su ciclo de gestión.
  - De carácter interno a las AD.
- Factores de éxito y recomendaciones.

#### 3.1. Datos clave

##### ***Identificación y clasificación de resultados de transferencia***

La mayor parte de los responsables técnicos entrevistados considera que se han producido resultados de transferencia (39 casos de los 44 que han respondido al cuestionario).

En general, destaca el reconocimiento de logros relacionados con transferencias de tipo *horizontal* en la línea de un cierto «*aprendizaje de la cooperación*», así como con la difusión de información sobre el proyecto.

El reconocimiento de resultados de transferencia en un sentido más estricto o «fuerte» del término es bastante menor: transferencias que podríamos considerar plenas o *efectivas*, como la *generalización de buenas prácticas más allá del ámbito de intervención del proyecto*, se dan en 16 casos sobre el total de AD entrevistadas.

En otros 21 casos se reconoce asimismo la existencia de un proceso de negociación orientado a ese fin.

##### ***Caracterización de las transferencias consideradas efectivas por los responsables técnicos de las AD***

El abanico de prácticas objeto de transferencia efectiva es muy amplio (se identifican en concreto 31). No obstante, considerando su *alcance*, grado de *consolidación*, nivel de *formalización normativa* y *contenido* se aprecian diferencias notables entre ellas:

Considerando su *alcance*, se identifican prácticas muy sólidas y acabadas, que podrían conceptuarse efectivamente como *métodos* (es decir, componentes integrados de actuación orientados a un mismo fin). Este tipo de transferencias se identifica en algo más de la tercera parte de las AD que han respondido al cuestionario. (Probablemente se trata de AD que han asumido de forma adecuada los principios y la finalidad de EQUAL, que han derivado hacia un modelo óptimo de cooperación y que han conseguido implicar de forma activa a los decisores políticos.)

Otras prácticas, en cambio, poseen un alcance más limitado, constituyendo más bien *instrumentos* (entre los que destacan los basados en las NTIC) o componentes de actuación que por sí solos no forman un método en sentido propio (bases de datos para el seguimiento, sistemas de control de calidad...).

Por último, se identifican resultados de transferencia menos tangibles –o que adolecen de cierta indefinición–, y que remiten más bien a la incorporación de un *aprendizaje de la cooperación* y al desarrollo de una *cultura del trabajo en red*.

Considerando los *contenidos*, se aprecian interesantes contribuciones al enriquecimiento de las políticas de empleo, en especial en lo que concierne al desarrollo de *enfoques integrados de actuación* y al *acompañamiento personalizado en la inserción laboral*.

Se trata probablemente de *innovaciones de contexto*, en las que se identifica un trasvase de enfoques desde el ámbito de la intervención social a las prácticas de la política de empleo (predomina, ciertamente, la transferencia en el ámbito de la *política de empleo* seguida de la *política social*).

En general, la renovación de las políticas se está produciendo sobre todo en relación con lo que denominamos *gestión relacional de los proyectos*, y ello en una doble vertiente: en primer lugar, la que afecta a la *mejora de la cooperación entre los actores que prestan los servicios* (esta es la renovación que predomina); en segundo lugar, la que incide sobre los *métodos de interacción con las poblaciones beneficiarias de los proyectos* (que es menos frecuente).

Considerando el *nivel de formalización* de la transferencia, hay que señalar que sólo en 3 casos se reconoce la existencia de un *reflejo normativo* de la transferencia lograda.

No obstante, hay que advertir que la cuestión de la consolidación normativa de las transferencias es una cuestión problemática: no todas las actuaciones susceptibles de ser transferidas poseen una dimensión legislativa (al menos en un sentido «fuerte» del término: decreto ley, orden de convocatoria, etc.).

Además, existe una amplia multiplicidad de tipos o grados de formalización a partir de los cuales se puede dar continuidad y generalidad a las prácticas generadas por los proyectos: por ejemplo, mediante *convenios de colaboración* a través de los que se posibilita la incorporación en programas generales de empleo o de integración social de las prácticas desarrolladas en EQUAL.

En general, teniendo en cuenta el conjunto de estas transferencias que hemos clasificado como *efectivas*, parece predominar la *transferencia vertical*. No obstante, lo vertical y lo horizontal constituyen espacios que se cruzan y que no son excluyentes entre sí: las transferencias verticales pueden implicar al mismo tiempo transferencias horizontales.

El ámbito de incorporación predominante parece ser, en todo caso, el *ámbito interno*, constituido por los socios de la AD.

Parece predominar la transferencia hacia el *nivel local*, seguida de la que se produce en el *nivel regional*.

No obstante, los niveles de gobierno en los que se incorporan las transferencias también pueden cruzarse e interrelacionarse a partir de una distribución funcional de competencias

(financiación regional y prestación local de servicios, por ejemplo). Dicho modelo de distribución de competencias es propio de una integración multinivel de la función de gobierno, como la que caracteriza al Estado español.

En cualquier caso, la mayor frecuencia de las transferencias locales invita a pensar que el proceso de incorporación a las políticas generales de las prácticas EQUAL pasa a menudo por su recepción primera en el nivel de la Administración local (ámbito en el que se efectuaría la primera aplicación y validación de la práctica).

Este dato parece a su vez revelar el interés y el protagonismo de municipios y corporaciones locales en la gestión de las problemáticas ligadas a la discriminación en los mercados de trabajo.

La transferencia en el *nivel estatal* es, en cualquier caso, residual (sólo se reconoce 1 caso).

## Procesos

### *Actuaciones llevadas a cabo para lograr objetivos de transferencia*

Considerando las actuaciones llevadas a cabo, se constata un incremento en la implementación de *formas activas de tratar la gestión de la transferencia*, con respecto a lo evidenciado en la evaluación intermedia (básicamente, se trata de métodos para lograr la implicación activa de los decisores políticos).

No obstante continúan predominando las formas que podríamos considerar como «clásicas», basadas sobre todo en la *difusión de resultados*.

### *Planificación de la transferencia*

Las actuaciones y procesos de transferencia desarrollados pueden considerarse como moderadamente formalizados, si tenemos en cuenta la existencia de una *planificación previa* en más de dos terceras partes de los proyectos analizados.

Sin embargo, un análisis más detallado de las características de estos planes pone de manifiesto frecuentes deficiencias en la formulación de sus objetivos y en la especificación de sus métodos: falta de precisión, confusión de medios con fines de transferencia...

### *Coordinación y gestión*

Se identifica un notable predominio de la coordinación de las actuaciones por parte de *entidades representantes de naturaleza pública* y, en todo caso, por parte de *entidades públicas*, entre las que destacan las Administraciones autonómicas.

En línea con el punto anterior, es asimismo notable la concentración de las funciones de gestión de las actuaciones de transferencia en la *entidad representante* o, en todo caso, en las *entidades públicas* de la AD (posible predominio de *estrategias de delegación*). (Dato que invita a pensar en su posible relación con modelos de *coalición jerárquica* o de *núcleo cerrado*, de evidente carácter corporativo y tendencia a la fragmentación.)

### *Impulso de las transferencias efectivas*

En los casos en los que se reconocen transferencias efectivas destaca la gestión y el impulso procedentes de los *equipos técnicos*. También destaca el *impulso conjunto de la AD*

(que podría operar como un *grupo de interés* o *de presión*) y el proporcionado por la *entidad representante*.

Esta distribución de la *función de impulso*, en el caso de las transferencias efectivas, parece indicar que el logro de la transferencia es, en parte al menos, resultado de tres factores internos a la AD:

1. El interés y la capacidad del equipo técnico de la AD.
2. El interés y la disponibilidad de la entidad representante (casi siempre una entidad pública), que posee los recursos legales, simbólicos y económicos para hacer factible el proceso.
3. El impulso conjunto de la AD, que implica su funcionamiento como grupo de interés y de presión.

En definitiva, la función de impulso en la gestión de las transferencias efectivas es la resultante de la convergencia de intereses y objetivos entre los actores de la AD.

### 3.2. Puntos críticos

Como hemos indicado, vamos a organizar los puntos críticos o estrangulamientos para el logro de los objetivos de transferencia en cuatro grupos:

1. Relativos al ámbito político
2. Relativos a la conceptualización de la IC EQUAL y a las circunstancias de su ciclo de gestión
3. De carácter interno a las AD
4. En relación con las características de los resultados identificados

#### Relativos al ámbito político

El ámbito de la formulación de las políticas generales puede mostrarse ajeno a los objetivos de las AD.

Ciertamente, el estudio de los procesos y resultados de transferencia en EQUAL debe situarse en el marco de un análisis más amplio del propio proceso de las políticas públicas.

No podemos entender estos procesos y resultados si no tenemos en cuenta con un mínimo de precisión cómo acontece con carácter general el proceso de formulación de estas políticas. Sólo así estaremos en posición de identificar cuál es el lugar de EQUAL en dicho proceso y, en definitiva, de responder a la cuestión acerca de si EQUAL constituye un dispositivo adecuado para trasladar innovaciones e «impactar» sobre los marcos políticos instituidos.

La generación de políticas públicas describe un cierto itinerario de acuerdo a una lógica básicamente secuencial, en la que se definen tres grandes etapas (Subirats y Gomà, 1999, 388):

1. El *proceso de definición de problemas* y de acceso de determinadas cuestiones a la agenda pública.
2. El *proceso de negociación* entre alternativas de actuación que conduce a la formación de mayorías y a la toma de decisiones.

3. La articulación de los escenarios organizativos y de gestión que posibilitan la puesta en práctica de las decisiones tomadas.

En este proceso, los actores políticos interactúan según intereses, ideas y valores, bajo distribuciones cambiantes de recursos de poder y bajo reglas institucionales de juego más o menos formalizadas (Ibid.).

La cuestión que inicialmente se plantea es en qué condiciones un proyecto EQUAL puede participar en un proceso complejo como el que acabamos de describir, y si esta complejidad puede constituirse en barrera para la transferencia.

A primera vista parece que EQUAL puede incidir, sobre todo, en los siguientes elementos del proceso descrito:

1. Puede llevar a la agenda pública determinadas cuestiones y problemas no incorporados hasta el momento (aquí la estrategia debería descansar básicamente en actuaciones de difusión, intensamente desplegadas por los actores del proyecto).
2. Puede incidir en el proceso de toma de decisión sobre políticas a ejecutar y recursos a asignar (aquí la estrategia parece requerir una mayor proximidad al decisor político, actuaciones que requieran una implicación más activa por su parte).
3. Por último, puede contribuir a la articulación del escenario organizativo en el que tiene lugar la aplicación de las políticas.

El problema básico es que este proceso de formación de las políticas públicas sigue su propia dinámica, que se desarrolla en los niveles institucionales, marcos de referencia legales y criterios de temporalidad que le son propios.

Al mismo tiempo, los proyectos EQUAL siguen un ciclo de gestión que no tiene por qué coincidir con el ciclo político.

Por otro lado, los equipos técnicos de las AD pueden no disponer de la información y la capacidad suficientes como para introducir los objetivos de transferencia en la agenda política.

Lo cierto es que, en principio, las dinámicas de EQUAL y de las políticas no son necesariamente dinámicas «cruzadas». En el punto de partida pueden estar separadas y, si es así, interrelacionarlas será probablemente complicado: los actores políticos pueden mostrarse, en efecto, ajenos ante los logros de EQUAL.

Esta distancia se pone de manifiesto en la falta de interés y de compromiso señalados desde algunos proyectos.

Asimismo, afectan a los procesos de transferencia los cambios que con frecuencia acontecen en los decisores políticos (especialmente después de las elecciones).

### **Relativos a la conceptualización de la IC EQUAL y a las circunstancias de su ciclo de gestión**

El propio concepto de la Iniciativa y las circunstancias en que se ha desarrollado el ciclo de gestión de los proyectos EQUAL han inducido dificultades en el desarrollo de los procesos de transferencia: el retraso de Acción 2, la necesidad de tiempo para madurar experiencias, los problemas relativos al concepto de innovación y las consiguientes dificultades para identificar prácticas innovadoras...

En este sentido, el proceso de Acción 3 ha podido irrumpir de forma un tanto prematura en el ciclo de gestión de los proyectos, «forzando» algunos aspectos del proceso de transferencia: la gestión de la transferencia requiere plazos de tiempo más amplios, necesarios para

identificar y validar las prácticas desarrolladas (operaciones que pueden tener fruto cuando el ciclo de la Acción 2 entra en su tramo final, y difícilmente antes).

### **De carácter interno a las AD**

Es frecuente la apreciación de dificultades derivadas de la falta de implicación de los socios de la AD en la gestión de la transferencia (dato que evidencia debilidades en la cooperación, compartimentación de funciones y, en definitiva, la delegación de la gestión de la transferencia, todo lo cual ya fue identificado en la evaluación). (Lo que hay que poner de nuevo en relación con la extensión de los modelos de *coalición jerárquica* o de *núcleo cerrado* de posible *deriva corporativa*.)

Con respecto a los métodos puestos en práctica para lograr los objetivos de transferencia se identifica una cierta falta de cristalización.

Aunque los datos evidencian un incremento de los métodos activos de implicación política (como el *diálogo* y la *negociación* o las denominadas *mesas de transferencia*), lo cierto es que estos métodos son muy diversos (incluso cuando se cubren bajo una misma denominación), y con frecuencia están poco definidos en sus objetivos, sus contenidos e incluso en sus criterios de temporalización (la periodicidad de las reuniones de trabajo).

En línea con lo anterior, los fines propios de la transferencia (como la generalización efectiva de buenas prácticas) se confunden a menudo con los medios: la mera difusión de información constituye un objetivo que atraviesa frecuentemente todas las modalidades de gestionar la transferencia.

A todo esto, hay que añadir la propia debilidad de la capacidad técnica de las AD para gestionar eficazmente las actuaciones de transferencia.

### **En relación con las características de los resultados identificados**

Como ya hemos señalado, aunque se identifican prácticas que podrían conceptuarse efectivamente como *métodos*, hay otras prácticas que poseen un alcance más limitado, constituyendo más bien *instrumentos* o componentes de actuación que por sí solos no forman propiamente *métodos de lucha contra la discriminación en el mercado de trabajo*.

Asimismo, se identifican resultados de transferencia que adolecen de cierta indefinición. Se trata de resultados menos tangibles, relacionados con la incorporación de un *aprendizaje de la cooperación* y con el desarrollo de una *cultura del trabajo en red*.

Ya hemos visto que la consolidación normativa de las transferencias presenta asimismo dificultades, toda vez que no siempre las prácticas susceptibles de ser transferidas poseen una dimensión legislativa «fuerte» (no se formalizan bajo la forma de decretos legislativos u órdenes de convocatoria).

Existen, como hemos señalado, múltiples tipos o grados de formalización a partir de los cuales se puede dar continuidad y/o generalizar las prácticas desarrolladas por los proyectos (*convenios de colaboración*, incorporación de las prácticas en los programas generales de empleo o de integración social vigentes, etc.).

### 3.3. Factores de éxito y recomendaciones

¿Cuáles serían los factores de éxito en relación con el logro de objetivos de transferencia?

Considerando los datos clave y puntos críticos identificados, así como las propias apreciaciones de los responsables técnicos consultados, hemos organizado estos factores y las recomendaciones que de ellos se deducen partiendo de la misma clasificación utilizada en el apartado precedente:

- Factores clave y recomendaciones relativos al ámbito político.  
Refuerzo de la implicación y el compromiso de los decisores políticos.
- Factores clave y recomendaciones relativos a la conceptualización de la IC EQUAL y a las circunstancias de su ciclo de gestión.  
Ampliación de plazos y redefinición de los tiempos necesarios para la transferencia efectiva de resultados.
- Factores clave y recomendaciones relativas a las AD.  
Refuerzo de la implicación conjunta de las entidades de la AD.  
Fortalecimiento de las capacidades técnicas de las AD para llevar a cabo estrategias de transferencia.

Veamos con más detalle las propuestas de recomendaciones efectuadas:

#### **Factores clave y recomendaciones relativos al ámbito político**

##### *Refuerzo de la implicación y el compromiso de los decisores políticos*

En general, los responsables técnicos entrevistados reclaman una mayor implicación, así como una actitud más abierta y participativa de las personas con capacidad de decisión política, con relación al desarrollo de los proyectos, tanto en su planteamiento inicial (en la formulación del proyecto) como durante todo su ciclo de gestión. Se reclama, en este sentido, una mayor receptividad a la admisión e incorporación de buenas prácticas susceptibles de ser transferidas.

Algunos de estos mismos responsables evidencian, además, la necesidad de una mayor concienciación acerca del objetivo último de las IICC y, en particular, de los objetivos de innovación y de transferencia de los proyectos. Cabe señalar una vez más que cuando la orientación de un proyecto no es la idónea, la transferencia a políticas generales será poco probable (demanda extensible, en algunos casos, al conjunto de las entidades que forman parte de las Agrupaciones de Desarrollo).

El cumplimiento de estas premisas (mayor interés de los responsables políticos con relación a los contenidos, prácticas y métodos desarrollados por los proyectos, y mayor apertura a la transferencia de resultados) se perfilan, desde el nivel técnico, como condiciones necesarias para la mejora de los procesos de transferencia de las buenas prácticas a las políticas generales.

Con la finalidad de dar mayor empuje a los procesos de transferencia desde el lado de las instituciones y organismos receptores de los productos objeto de transferencia, se sugiere que los documentos de programación de los proyectos incorporen *compromisos firmes* de los responsables políticos, que sirvan para acreditar la implicación y el interés real de las entida-

des públicas en la incorporación de las buenas prácticas generadas por los proyectos para su aplicación generalizada.

## **Factores clave y recomendaciones relativos al concepto de la IC EQUAL**

### *Ampliación y redistribución de los plazos disponibles para la transferencia de resultados*

Como venimos señalando, la información proporcionada por los responsables técnicos entrevistados pone de manifiesto la insuficiencia de los periodos disponibles para el desarrollo de los procesos de transferencia de las buenas prácticas a las políticas generales.

En general, se reconoce que los plazos actuales son claramente insuficientes para el desarrollo, evaluación, validación, sistematización, difusión y transferencia de las experiencias innovadoras. Al mismo tiempo, se evidencia la necesidad de disponer de más tiempo para la reflexión y el análisis de resultados.

Por ello, se hace especial hincapié en la necesidad de separar en el tiempo la Acción 2 y la Acción 3, evitando su solapamiento. De esta manera, el inicio de la ejecución de las actuaciones de transferencia se produciría una vez que ha concluido el desarrollo de las acciones programadas y ha finalizado la evaluación de sus resultados.

Entre las soluciones sugeridas, se apunta también a una ampliación del periodo de duración de la Acción 3, equiparándolo al de otros países europeos en los que la Acción 3 termina un año después de la finalización de Acción 2.

## **Factores clave y recomendaciones relativos a las AD**

### *Refuerzo de la implicación conjunta de las entidades de la AD*

Responsables técnicos de entidades públicas reconocen la necesidad de una mayor implicación de las entidades privadas en la identificación y validación de las buenas prácticas, así como en el impulso de actuaciones efectivas de transferencia.

Con el fin de contribuir al refuerzo de la co-implicación de las entidades de las AD, se resalta la importancia de elaborar *verdaderos planes de transferencia* en los que se definan los objetivos específicos y medidas a implementar, así como el método y los actores involucrados en la gestión del proceso. Estos planes de transferencia deberían formar parte de la documentación de programación de los proyectos.

Igualmente, los sistemas de seguimiento y de evaluación de los proyectos deberían incorporar procedimientos e indicadores dirigidos a verificar el cumplimiento y efectividad de las actuaciones de transferencia.

Sin embargo, estas medidas no bastan por sí solas para culminar con éxito las actuaciones de transferencia implementadas. En este sentido, entre las recomendaciones formuladas por los responsables técnicos destaca la necesidad de un planteamiento integrado de las actuaciones (estrategia) de transferencia que incluya una *fase previa* de reflexión de las prácticas y métodos desarrollados, de sistematización de la información (características técnicas, dificultades de implantación de la buena práctica, etc.) y de validación (contraste) de las buenas prácticas.

La siguiente fase sería propiamente la de *gestión de la transferencia*, que incluiría la realización de actividades encaminadas al logro de la generalización de las buenas prácticas a otros entornos.

Comprendería la elaboración de *informes técnicos* específicamente orientados a analizar la viabilidad de la transferencia de las buenas prácticas. A tal fin, se considera de especial importancia la identificación de los posibles ámbitos receptores de la misma: entidades y dependencias de la Administración, así como planes y programas susceptibles de incorporar las buenas prácticas.

Estos informes técnicos incluirían, además, un análisis de las condiciones para la generalización de las buenas prácticas (que podría ser inmediata, o tras una etapa de desarrollo y adaptación), así como la valoración económica de su aplicación en el contexto hacia el que se produzca la transferencia (infraestructura, regulación normativa, capacidades técnicas y recursos humanos, previsión presupuestaria necesarios para la puesta en marcha de la actuación transferida, etc.).

Debería preverse, asimismo, la participación de personal experto que pueda asesorar y facilitar la transferencia.

Igualmente, sería adecuada la realización de actividades y materiales de difusión orientados a la transferencia, con la finalidad de transmitir las potencialidades de las buenas prácticas generadas a las personas y entidades que trabajen en la lucha contra la discriminación en el mercado de trabajo.

#### *Fortalecimiento de las capacidades técnicas de las AD para llevar a cabo estrategias de transferencia*

Se reconocen debilidades técnicas y metodológicas para abordar la gestión de procesos de transferencia debido a la falta de experiencia y conocimientos específicos en este ámbito.

Esta capacidad parece reconocerse en exclusiva a las entidades públicas con competencias en el diseño y planificación de las políticas públicas, cuyo personal conoce en profundidad los mecanismos a través de las cuales se articulan y gestionan los programas y actuaciones que las desarrollan.

Las recomendaciones apuntan, por tanto, a la necesidad de crear espacios de encuentro que requieran la presencia continuada de representantes de las administraciones de cara al seguimiento de resultados y la valoración y toma de decisiones respecto a la viabilidad de la transferencia de las buenas prácticas identificadas. Estos encuentros podrían tener lugar en el seno de las AD o con enfoque regional, a través de la creación de órganos *ad hoc* para el seguimiento del conjunto de proyectos que desarrollan actuaciones en el ámbito de las respectivas CCAA.

Se sugiere asimismo la necesidad de un asesoramiento específico por las entidades públicas responsables de los programas y actuaciones que desarrollan las políticas activas del mercado de trabajo. El aprendizaje de este *know how* y su transferencia al conjunto de la AD contribuiría a mejorar la efectividad de los mecanismos dispuestos para hacer efectiva la transferencia de las buenas prácticas.

En esta misma línea, se recomienda la organización de *seminarios y encuentros* en los que se trasladen pautas y orientaciones que sirvan para abordar de forma más eficaz la gestión de procesos de transferencia, o incluso la elaboración de *manuales* que incluyan medios efectivos de transferencia.

Además de reforzar la efectividad de los mecanismos previstos o de impulsar la aplicación de medios nuevos, el desarrollo de estas acciones preparatorias contribuirían a dar un impulso al desarrollo de la Acción 3, elevando el número de propuestas de participación en la misma.

#### **4. APORTACIONES ADICIONALES PRODUCTO DEL SEMINARIO DEL GRUPO TEMÁTICO NACIONAL DE INSERCIÓN**

##### **Relaciones entre transferencia horizontal y transferencia vertical**

La transferencia horizontal puede reforzar sin duda la transferencia vertical, puesto que puede implicar un incremento de la cohesión interna de la AD y, en consecuencia, de su capacidad para funcionar como grupo de presión. Si se da esta condición, es probable que a largo plazo ello se traduzca en el logro de transferencias de tipo vertical.

La capacidad de producir transferencias horizontales depende del modelo de cooperación hacia el que evolucione la AD. La transferencia horizontal se facilita en el caso de modelos de AD fundamentados en la participación (modelos definidos en la evaluación intermedia como de *núcleo abierto*, así como en las denominadas *coaliciones orientadas a la participación*).

No hay que olvidar que la innovación o la emergencia de nuevos ámbitos de actuación política surge, en buena medida, por presión social. Las redes de actores y entidades son formas de articulación de esa presión, que puede traducirse en transferencia a las políticas generales de prácticas ya consolidadas en otro nivel (el de las asociaciones, el de las corporaciones locales, etc.).

En este sentido hay que decir que existen dos niveles a partir de los cuáles puede ejercerse la presión sobre los decisores de las políticas:

1. El de la entidad representante, o las entidades que en su conjunto constituyen la AD.
2. El de los representantes institucionales de las entidades (por ejemplo, el presidente de una ONG de cierta envergadura).

El de los estos últimos, puede ser decisivo en la obtención de resultados de transferencia.

##### **Algunas condiciones adicionales para el logro de la transferencia**

Considerando la perspectiva interna de la AD y el proyecto (la perspectiva del ámbito en el que se genera el producto destinado a ser transferido), cabe añadir que el logro de objetivos de transferencia depende de la existencia de buenas prácticas, suficientemente cristalizadas y, aunque esto parezca algo obvio, que sean susceptibles de ser transferidas: es decir, tienen que estar suficientemente definidas como para que sea posible su aprendizaje por otros actores, su adaptación a entornos distintos a aquel en el que se han originado. Los métodos y las prácticas objeto de transferencia tienen que ser algo *comunicable* (la creación de una base de datos de buenas prácticas que reúnan estas condiciones de transferibilidad ya sería un logro general de la IC EQUAL).

Considerando la perspectiva del ámbito receptor de la transferencia (las entidades que hacen suyas las buenas prácticas y las generalizan más allá de EQUAL), tiene que existir una necesidad más o menos consciente: la práctica a transferir debe responder a una necesidad, no satisfecha, relativa a la renovación de los programas de actuación (intervenir en un cierto contexto geográfico o social, mejorar los métodos y los resultados de inserción, etc.).

Si las entidades potencialmente receptoras de la transferencia no son plenamente conscientes de la existencia de una necesidad no cubierta en sus ámbitos de gestión, la AD debe clarificar o suscitar dicha necesidad: debe hacer conscientes de sus necesidades a los decisores políticos o a los prescriptores de las políticas. En este sentido, más que una negociación, la estrategia de transferencia es en primer término una estrategia de «venta» o de «marketing social».

En efecto, es importante que se suscite en las AD la necesidad de transferir y adaptar métodos y estrategias procedentes del ámbito del marketing: organización de agendas de contactos y entrevistas, elaboración de dossiers sobre las buenas prácticas objeto de transferencia, etc. ... En definitiva, se trata de aplicar estrategias de marketing, de la misma manera que se aplican en el ámbito empresarial (diseño de instrumentos de apoyo a la toma de decisiones, desarrollo de elementos para el logro de una mayor implicación de los responsables de la toma de decisiones, uso de las NTIC para favorecer presencias virtuales de los decisores políticos, etc.).

Aunque los objetivos de las acciones de comunicación son los decisores políticos, no hay que descuidar al nivel técnico o de gestión, que se encuentra «por debajo» del nivel político: las personas que ocupan este nivel funcional o técnico gozan, en principio, de una mayor estabilidad que los políticos. Además poseen con frecuencia importantes responsabilidades y competencias en relación con la prescripción de las actuaciones a incorporar en la formulación de políticas.

En cualquier caso, la AD debe conocer adecuadamente a sus «clientes potenciales» (las entidades potencialmente receptoras de la transferencia), sus competencias y ámbitos de operación, sus programas y el ciclo de gestión de los mismos (el ciclo de gestión de las políticas sociales y de empleo, en definitiva): hay un momento, en el proceso de formulación de las políticas en el que los decisores políticos, o los técnicos con cierta capacidad de prescripción, experimentan la necesidad de nuevas ideas, de renovar sus prácticas, de incorporar tipos de actuación o métodos de intervención que permitan dar un contenido innovador y políticamente atractivo a las programaciones.

En el caso de las actuaciones cofinanciadas por el FSE, un momento clave es el de la formulación de los Programas Operativos. En este sentido, es importante que los responsables de las AD conozcan a los responsables de la gestión de tales programas, que prospecten sus necesidades, que accedan a ellos en el momento oportuno y que les suministren ideas, actuaciones eficaces y validadas, etc. Las estrategias de comunicación llevadas a cabo por las AD deben estar bien orientadas en este sentido.

Lo anterior debe ponerse en relación con otra condición: las actuaciones llevadas a cabo en el marco de los proyectos EQUAL deben mantener una relación de complementariedad con el resto de las actuaciones cofinanciadas en su ámbito de operación. Sin duda, la complementariedad favorece la transferencia. El solapamiento y la duplicación de actuaciones en el mismo ámbito de operación puede dar lugar a relaciones no deseables de competencia entre los actores de las políticas; relaciones ineficientes y, en definitiva, contraproducentes con respecto a los objetivos de transferencia.

En este sentido, la cooperación de la UAFSE puede ser clave, sobre todo en el impulso de la circulación de información sobre el principio de transferencia entre los miembros del Comité de Seguimiento de la IC EQUAL, que son a su vez titulares u órganos intermedios de

los PO Regionales y Plurirregionales, y, asimismo, solicitando información sobre los resultados identificables en materia de transferencia.

La UAFSE puede también promover la creación de redes temáticas que puedan actuar efectivamente como grupos de presión. Es decir, puede asumir un papel vertebrador de los procesos de transferencia.

## **La necesidad de una estrategia**

Si, en un principio, la AD desconoce cuáles van a ser sus resultados de ejecución y sus posibilidades de generar buenas prácticas, ¿es posible planificar estratégicamente las actuaciones de transferencia? Esta es una de las cuestiones suscitadas en los debates sobre del seminario.

Una planificación estratégica de la transferencia no supone una garantía de éxito, pero lo que es seguro es que tampoco va a incidir negativamente en el logro de los objetivos de la AD. En realidad, una estrategia consiste, básicamente, en:

- La formulación previa y precisa de unos objetivos.
- La definición de unos métodos y de unas actuaciones para alcanzar tales objetivos.
- La distribución de responsabilidades y funciones relativas a la ejecución de los métodos y actuaciones señalados en el punto anterior.
- La asignación de los recursos necesarios para la implementación de tales métodos y actuaciones.

En definitiva, una estrategia es una forma de racionalizar el logro de un objetivo. Y está fuera de duda que la transferencia es el fin último de EQUAL.

No parece ni necesario ni conveniente esperar a la finalización del ciclo del proyecto para proceder a la formulación de la estrategia de transferencia. La existencia de incertidumbres respecto a los resultados de innovación o buenas prácticas del proyecto no justifica esta demora en la planificación, sino que debe considerarse como parte de la planificación, puesto que un plan estratégico no es algo cerrado, sino abierto a ciertas contingencias, dentro de un marco conocido de restricciones y escenarios posibles.

El proceso de experimentación de las actuaciones y de validación los resultados, con sus escenarios alternativos, debe incorporarse a la estrategia del proyecto, que tiene en la transferencia su finalidad.

## **Relaciones entre la Acción 2 y la Acción 3**

La Acción 3 llega demasiado pronto (a diferencia de Italia, Escocia...). No obstante, ha servido para replantear el objetivo de transferencia, para trabajar las mejores prácticas, obligó a poner sobre la mesa determinados temas. Ha producido un efecto no previsto: inducir la necesidad de asumir el objetivo de transferencia.

En cualquier caso, la cuestión acerca de la necesidad de separar la Acción 2 de la Acción 3 debe ser respondida con cautela. Las AD deben estar atentas a su proceso de producción de resultados susceptibles de ser considerados como buenas prácticas. En definitiva, deben estar preparadas para aprovechar la Acción 3 como un recurso que les permita consolidar los procesos de creación de redes y validación de resultados.

La separación neta de las dos acciones no debería considerarse como algo necesario e imprescindible en todos los casos. La capacidad de aprovechar adecuadamente la Acción 3 va a depender del nivel de desarrollo de cada proyecto, así como de la coherencia de su orientación con respecto a los fines de la Iniciativa.

La Acción 3 ha podido constituir un instrumento válido para impulsar y aumentar el nivel de formalización de las redes surgidas a lo largo del proceso de puesta en marcha y ejecución de los proyectos. No obstante, los datos parecen apuntar a la necesidad de una constitución previa de tales redes (aunque lo sea de un modo más o menos informal).

**III.**  
**IDENTIFICACIÓN  
DE BUENAS PRÁCTICAS**

AT 1.2                      NEXOS  
 Ámbito geográfico:    **Plurirregional**

AD 291                      AGRUPACIÓN DE DESARROLLO NEXOS

**Tipo de AD:** Sectorial

**Entidad representante:** **Consortio de Entidades para la Acción Integral con Migrantes – CEPAIM**

**Entidades socias:** Consortio de Entidades para la Acción Integral con Migrantes (CEPAIM), Instituto de la Mujer (MTAS), Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (IMSERSO), Cruz Roja Española, Universidad Complutense de Madrid (Escuela de Trabajo Social), Universidad de Barcelona

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Está prevista la incorporación de la actuación «itinerarios integrados de inserción de familias inmigrantes desde la periferia a zonas en despoblamiento» en el nuevo Plan de Integración Social de la Región de Murcia. La actuación objeto de transferencia consiste en el acompañamiento a familias inmigrantes para su integración social y laboral en ámbitos rurales con necesidades de desarrollo económico y social, planteando una alternativa de proyecto de vida a personas inmigrantes que habitan en las grandes ciudades y sufren problemas de integración sociolaboral.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Gobierno de la Región de Murcia (Dirección General de Inmigración, Voluntariado y otros colectivos de la Consejería de Trabajo y Política Social)

**Ámbito de la transferencia:** Política de inmigración, Política social

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** La AD Nexos

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidad representante con implicación de las demás entidades socias

**Método aplicado:** Se han organizado actividades generales de difusión y se han celebrado seminarios y jornadas, incluida la realización de una exposición itinerante. Asimismo, se han editado estudios temáticos y publicaciones sobre la buena práctica y se han llevado a cabo procesos de diálogo y negociación con interlocutores políticos. El objetivo del diálogo y la negociación con los interlocutores políticos se ha orientado de manera específica a la inclusión en los Planes de Integración de los Inmigrantes de acciones que han resultado eficaces en el marco del proyecto Nexos. Estas reuniones se han desarrollado de modo presencial y mediante el envío continuo de información y seguimiento por correo electrónico.

BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE TRANSFERENCIA

FICHA 2

AT 1.1 *PROYECTO CORREDOR SIDERÚRGICO: ESPACIO DE EMPLEO*  
 Ámbito geográfico: **Regional**

AD 292 *CORREDOR SIDERÚRGICO*

**Tipo de AD:** Geográfica

**Entidad representante:** *Consejería de Trabajo y Promoción de Empleo del Principado de Asturias*

**Entidades socias:** Consejería de Trabajo y Promoción de Empleo del Principado de Asturias, Ayuntamientos de Avilés, Carreño, Castrillón, Corvera, Gijón, Gozón e Illas. Cámaras de Comercio de Avilés y Gijón, Federación Asturiana de empresarios, Fundación Mujeres, Asociaciones del Consejo Territorial ONCE Asturias, Secretariado General Gitano, Sindicatos de UGT de Gijón y Avilés, IFES Asturias

■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Continuidad de la iniciativa «Apertura de centros escolares» con recursos propios de los Ayuntamientos de Avilés, Gijón y Corvera. A través de estos servicios facilitados por los centros escolares se ofertan actividades lúdico-educativas, especialmente diseñadas y adaptadas a las edades y características de los niños y niñas usuarios/as de los mismos. Funcionan en horario prelectivo, en educación infantil y primaria, y persiguen facilitar la incorporación al mercado de trabajo y permanencia en la ocupación, facilitando la compaginación de la vida familiar y laboral.

■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Ayuntamiento de Avilés, Ayuntamiento de Gijón y Ayuntamiento de Corvera

**Ámbito de la transferencia:** Política de igualdad de oportunidades, Política de empleo

■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** La AD Corredor Siderúrgico

**Entidad gestora de la transferencia:** Todas las entidades socias

**Método aplicado:** Se han organizado actividades generales de difusión y se han celebrado seminarios y jornadas. Asimismo, se ha llevado a cabo un proceso de encuesta de satisfacción del servicio, realizada a 551 familias que utilizaron el servicio en el curso 2002/03. Prácticamente la totalidad de las familias consideran que se ha dado respuesta a la necesidad de atender a sus hijos/as. Estos datos y los resultados satisfactorios que experimentan los servicios creados han sido presentados a los Ayuntamientos pertenecientes a la Agrupación de Desarrollo Corredor Siderúrgico, que han estudiado las posibilidades de continuar con los mismos más allá de la duración del proyecto.

AT 1.1 *EQUAL ANDALUCÍA: ESTRATEGIAS PARA EL EMPLEO*  
 Ámbito geográfico: **Regional**

AD 310 *EQUAL ANDALUCÍA*

**Tipo de AD:** Geográfica

*Entidad representante:* **Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.**

**Entidades socias:** Consejería de Empleo, Consejería para la Igualdad y Bienestar Social, Ayuntamiento de Granada (IMFE), FAMP, Liga Malagueña de Educación y Cultura Popular, Caja de Granada, Cruz Roja de Almería, Asociaciones Tierra Nueva, Jaén Objetivo Vida, Okiena, Gerón, Encuentros en la Calle, Vecinos La Triaña, Nivel de Cádiz, EIDA, CAVA, Federación de Mujeres Progresistas de Andalucía, Red Andaluza de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, Fed. Andalucía Acoge, FEANSAL, UGT Andalucía

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Creación de redes entre los principales agentes públicos y privados implicados en los procesos de inserción y re-inserción sociolaboral de personas excluidas o en riesgo de exclusión para el desarrollo integral de itinerarios personalizados con personas que se hallan fuera de los sistemas de protección. Firma del plan de inclusión de El Puche, con implicación del tejido social y asociativo del territorio y de las Administraciones públicas. Firma de la declaración institucional sobre la necesidad de articular el trabajo en red en la ciudad de Jaén y de integrar esta red en otras de ámbito superior.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal / vertical

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Entidades implicadas en la inserción sociolaboral de personas en situación de riesgo o en exclusión social

**Ámbito de la transferencia:** Política social, Política de empleo, Política de igualdad, Política de inmigración

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Servicio de Barriadas de la DG de Servicios Sociales e Inclusión de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social de la Junta de Andalucía

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidades públicas de la AD

**Método aplicado:** Se han llevado a cabo actividades de difusión y editado publicaciones sobre las buenas prácticas generadas por el proyecto. Además, se han organizado grupos de trabajo con participación de representantes políticos y se han celebrado seminarios con participación de entidades públicas y privadas con los objetivos de formar y sensibilizar en el trabajo en red, así como en la creación de redes que apliquen los principios, herramientas y métodos necesarios para articular el trabajo en cooperación. Equal-Andalucía desarrolla un proyecto de Acción 3 orientado a la transferencia de las buenas prácticas.

AT 1.1 *I + CLM INTEGRACIÓN EN CASTILLA-LA MANCHA*  
 Ámbito geográfico: **Regional**

AD 269 *PASO A PASO EN CASTILLA-LA MANCHA*

**Tipo de AD:** Geográfica

**Entidad representante:** *Consejería Bienestar Social de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha*

**Entidades socias:** Consejería Bienestar Social, AFAUS-URR, AMUSYD, Asociación Despertar, Asociación de Profesionales por la Integración en Castilla-La Mancha, Ayuntamiento de Tarancón, Consejería de Bienestar Social, Diputación Provincial de Guadalajara, Federación de Asociaciones Pro Inmigrantes en Castilla-La Mancha, Federación Empresarial de Castilla-La Mancha de Economía Social, Federación Regional de Asociaciones Gitanas de Castilla-La Mancha, Hospital Nacional de Parapléjicos

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Se ha firmado un convenio entre la Consejería de Bienestar Social de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y APIP para el desarrollo del método de acompañamiento «paso a paso», personalizado e integral de personas en riesgo de exclusión derivadas del Programa Regional de Integración Social (PRIS), en los barrios y zonas que constituyen el ámbito de intervención del Programa. Además, se llevarán a cabo actividades de consultoría con las organizaciones y proyectos que integran el PRIS, para la aplicación de la metodología de acompañamiento. Este convenio será cofinanciado por el FSE en el marco del Programa Operativo Regional Integrado de Castilla-La Mancha.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical / Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Consejería de Bienestar Social de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y entidades privadas socias de la AD

**Ámbito de la transferencia:** Política de igualdad de oportunidades, Política de empleo

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Consejería de Bienestar Social y Asociación de Profesionales por la Integración en Castilla-La Mancha (APIP)

**Entidad gestora de la transferencia:** Consejería de Bienestar Social

**Método aplicado:** Se han organizado actividades generales de difusión, se han celebrado seminarios y jornadas y editado publicaciones sobre las buenas prácticas. Asimismo, se ha dialogado y negociado con interlocutores políticos con la finalidad de transferir las actuaciones eficaces del proyecto, especialmente las de acompañamiento y franquicia social de inserción.

AT 1.1 *PASARELAS HACIA EL EMPLEO*  
 Ámbito geográfico: **Regional (local)**

AD 217 *BARCELONA EQUAL*

**Tipo de AD:** Geográfica

*Entidad representante:* **Ayuntamiento de Barcelona**

**Entidades socias:** Ayuntamiento de Barcelona, Asociación Catalana de Empresarios de Limpieza, Associació Catalana de Solidaritat i Ajuda al Refugiat - ACSAR, Associació Intersectorial de recuperadors i empreses socials de Catalunya – AIRES, Càritas Diocesana de Barcelona, CCOO de Catalunya, Creu Roja Barcelona, Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya - SotsDirecció General d'Inserció Sociolaboral de la Secretaria Sectorial d'Execució Penal, Federació de Societats Laborals de Catalunya – FESALC, Fundació M. Aurèlia Capmany, Institut Metropolità de Taxi, Pimec-Sefes Confederació Empresarial de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya, Transports de Barcelona, SA – Ferrocarril Metropolità de Barcelona, S.A, UGT de Catalunya

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Transferencia del método de sectorialización o especialización sectorial centrada en perfiles profesionales específicos para su aplicación en todas las fases del itinerario integrado de inserción, en coordinación con los representantes empresariales y sindicales sectoriales. Incluye la especialización del personal técnico, cuyo conocimiento de un sector específico favorece el acompañamiento a lo largo del proceso de inserción. Esta transferencia se ha producido al ámbito de los proyectos gestionados por Barcelona Activa correspondientes a la Subvención Global intermediada por el MAP, en el marco del Programa Operativo Plurirregional de Fomento del Empleo y en el marco del Programa de Igualdad de Oportunidades de la Generalitat de Cataluña.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptora/s de la transferencia:** Entidades privadas socias de la AD. En concreto, entidades que gestionan programas de empleo y entidades que trabajan con jóvenes en tutela judicial.

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Barcelona Activa

**Entidad gestora de la transferencia:** Barcelona Activa y Ayuntamiento de Barcelona

**Método aplicado:** Organización de actividades generales de difusión y celebración de seminarios y jornadas.

AT 1.1 *RED PROVINCIAL DE SERVICIOS INTEGRALES DE INSERCIÓN SOCIOLABORAL*  
 Ámbito geográfico: **Regional**

AD 160 *AGRUPACIÓN DE DESARROLLO TERUEL EMPLEA (ADETEM)*

**Tipo de AD:** Geográfica

*Entidad representante:* **DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE TERUEL**

**Entidades socias:** Departamento de Salud, Consumo y Servicios Sociales, Institutos Aragoneses de Empleo, de Servicios Sociales, de la Mujer, de Formación Agroambiental de San Blas, DP de Teruel, Federación Aragonesa de Municipios y Provincias, Asociación Aragonesa de Municipios, Universidad de Zaragoza - Campus de Teruel, Cámara de Comercio de Teruel, Asamblea Provincial de Cruz Roja, Asociación de Disminuidos Psíquicos de Andorra, Centro Especial de Empleo Integra Teruel, Federación Aragonesa de Asociaciones de Personas con Disminución Psíquica.

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Transferencia entre diversas instituciones públicas y privadas del método de trabajo basado en el sistema de atención personalizada que se aplica en el desarrollo de itinerarios de inserción sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión, desde la periferia a zonas en proceso de despoblamiento. Asimismo, se ha transferido el método de gestión, según criterios de calidad, desarrollado en el marco del proyecto. Además, se ha impulsado la creación de la asociación de personas con discapacidad intelectual ATADI que agrupa a distintas organizaciones en las tareas relativas a la inserción sociolaboral de este colectivo.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Administraciones públicas y entidades privadas socias de la AD

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, social, de igualdad, de inmigración

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** AD Teruel Emplea (ADETEM)

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidad representante y entidades privadas especializadas en las problemáticas abordadas por el proyecto.

**Método aplicado:** Organización de diversas actividades de difusión, seminarios y jornadas y edición de publicaciones sobre las buenas prácticas generadas.

AT 1.1 *MENTOR 15*  
 Ámbito geográfico: **Plurirregional**

AD 35 *MENTOR 15*

**Tipo de AD:** Sectorial

**Entidad representante:** *CONSOP SCCL*

**Entidades socias:** Consop Sccl., DG d'Atenció al Menor, Consop, sccl, Federación de pisos asistidos (FEPA), Drecera, SCCL, DG de Servicios Sociales, Servicio de Menores de la Junta de Castilla-La Mancha, Asociación de Profesionales por la Integración en CLM (API), Parroquia de Nuestra Sra. de la Asunción de Miguelturra (Ciudad Real), Asociación Vasija, Cáritas Diocesana de Albacete, Dirección Xeral de Familia, Cáritas Diocesana de Santiago de Compostela, Instituto Madrileño del Menor y la Familia, Opción 3 S. Coop., DG de Empleo, Comercio, Consumo e Industria, DG de Servicios Sociales, Agencia de Desarrollo Económico de la Rioja (ADER).

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Continuidad de la mayoría de los servicios y actuaciones puestas en marcha por el proyecto que pasarán a formar parte de los recursos dispuestos para la atención y acompañamiento hacia la vida autónoma e inserción laboral de menores tutelados y ex tutelados y/o en conflicto social más allá de los 18 años de edad. Transferencia de instrumentos y herramientas tales como bases de datos, fichas, etc.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical / horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica / instrumental

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Administraciones públicas, entidades privadas socias y no socias de la AD

**Ámbito de la transferencia:** Política social y de inmigración

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Entidad representante en coordinación con los responsables y representantes de los servicios participantes de las CCAA y de las entidades encargadas de la coordinación de las acciones en los territorios.

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidad representante

**Método aplicado:** Se ha negociado con interlocutores políticos la permanencia de los recursos dispuestos por el proyecto más allá de su duración. Además, se les ha trasladado la necesidad de crear estructuras para la atención de los jóvenes en proceso de inserción sociolaboral vinculados al sistema de protección una vez alcanzada la mayoría de edad, así como la puesta en marcha de nuevas propuestas con relación a la situación particular de los menores extranjeros o la implicación de la administración en los procesos de negociación con las empresas para la creación de empleo protegido. Además, se han creado grupos temáticos y se han llevado a cabo actividades de difusión y se han editado publicaciones.

AT 1.1 *ULISES*  
 Ámbito geográfico: **Plurirregional**

AD 148 *ULISES*  
**Tipo de AD:** Sectorial  
*Entidad representante:* **FUNDACIÓN DIAGRAMA**

**Entidades socias:** Consejería de Bienestar Social e Igualdad de la Junta de Andalucía, Consejería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana, Consejería de Trabajo y Política Social del Gobierno de la Región de Murcia, Consejería de Bienestar Social de la Junta de Extremadura y Fundación Diagrama.

■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Continuidad de los servicios individualizados de orientación, información y asesoramiento creados para la atención y acompañamiento de jóvenes/menores tutelados y ex tutelados y/o en conflicto social en Andalucía y Extremadura e implantación de las buenas prácticas en programas de atención a jóvenes, financiados por las Comunidades Autónomas de la Región de Murcia y la Comunidad Valenciana. Se ha dado continuidad a las actuaciones a través de su incorporación a los Programas Operativos Regionales y Plurirregionales cofinanciados por el FSE.

■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Administraciones públicas

**Ámbito de la transferencia:** Política social

■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Fundación Diagrama.

**Entidad gestora de la transferencia:** Todas las entidades socias

**Método aplicado:** Se han organizado talleres territoriales para la difusión, debate y análisis de las buenas prácticas generadas por el proyecto. Además, se ha negociado con representantes políticos de distintas Comunidades Autónomas la implantación de las buenas prácticas en los procesos específicos de atención para la inserción sociolaboral de menores y jóvenes tutelados, extutelados y en conflicto social. Las reuniones y negociaciones para la continuidad e implantación de las buenas prácticas han sido continuas. Se ha llevado a cabo una campaña de comunicación y sensibilización a instituciones y entidades implicadas y se han difundido los resultados obtenidos por el proyecto.

AT 1.1 *EQUAL GRANADA*  
 Ámbito geográfico: **Regional**

AD 311 *EQUAL GRANADA, LA CIUDAD PATRIMONIAL DE LA IGUALDAD Y LOS NUEVOS EMPLEOS*

**Tipo de AD:** Geográfica

Entidad representante: **Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía**

**Entidades socias:** Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, Ayuntamiento de Granada (IMFE), Delegación de Empleo de la Junta de Andalucía, Caja Granada, Escador Riverland Ibérica, S.L., Confederación Granadina de Empresarios, Universidad de Granada, AGREI, ROMI Asociación Mujeres Gitanas, FRIDA, AIS Asociación para la Igualdad y la Solidaridad, FAAS Federación Andaluza de Asociación de Sordos, Asociación para la Reinserción de Extoxicómanos APREX, FEPAMI, FAISEM, ASMIN, FPAAVV, FORUM de Política Feminista

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Asunción de la gestión de las Aulas Tecnológicas por el IMFE y transferencia de los itinerarios de inserción y de los talleres participativos como complemento a los itinerarios a otros programas gestionados por el IMFE que incluyen acciones de orientación profesional. Asimismo, la creación de redes sectoriales trascenderá el ámbito de intervención del proyecto.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Entidades privadas socias y no socias

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, social y de igualdad de oportunidades

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** La Asociación por la Igualdad y la Solidaridad, el IMFE, la Asociación Granadina de Empresas de Inserción y la Federación Provincial de Asociaciones de Vecinos.

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidad representante con el apoyo de algunas de las entidades privadas especializadas.

**Método aplicado:** Se han celebrado reuniones y encuentros de forma periódica y continuada con el objetivo de implicar a los diversos agentes en el trabajo en red por la inclusión social. Han participado entidades socias y no socias de la AD pertenecientes a la Administración local y autonómica. En un principio el enfoque era territorial pero posteriormente fue sustituido por el trabajo en subredes por colectivos. Además, se han realizado dos seminarios con relación al dispositivo de empresas de inserción con la finalidad de incorporar las cláusulas sociales en la contratación pública a fin de favorecer los objetivos de las empresas de inserción. Previamente se hacía llegar un dossier con documentación al personal técnico responsable.

BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE TRANSFERENCIA

FICHA 10

AT 1.1 *EQUAL CRESOL*  
 Ámbito geográfico: **Regional**

AD 248 *AGRUPACIÓN DE DESARROLLO DE LA COMARCA DE LA SAFOR*  
**Tipo de AD:** Geográfica

**Entidad representante:** **AYUNTAMIENTO DE GANDÍA**

**Entidades socias:** Ayuntamientos de Gandía, de Oliva y Tavernes de la Valldigna. Mancomunidad de Municipios de la Safor, Círculo de Economía de la Safor, Federación de Asociaciones de Empresarios de la Safor, Unió Comarcal de la Ribera Baixa, la Safor y Vall d'Albaida de UGT-PV, Unió Intercomarcal La Ribera, La Safor de CC.OO, Cáritas Interparroquial de Gandía, Cruz Roja Española- Oficina de Valencia y en representación de las delegaciones de la Safor

■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Continuidad de la red COC, estructura de coordinación territorial de las acciones de empleo en la Comarca de la Safor y transferencia de los métodos de orientación y acompañamiento al empleo, desarrolladas en el proyecto e integradas en el funcionamiento de la Red COC. Además, las actividades del Centro Intercultural para la promoción de políticas de interculturalidad y coordinación de las iniciativas de integración de la población inmigrante y la Oficina del Empresario Integrador, gestionada desde las asociaciones empresariales, y orientada a la participación de las empresas en la promoción de colectivos con dificultades, van a tener continuidad más allá del proyecto; en este último caso, a través del Círculo de Economía de la Safor. También el Premio anual a la Empresa Solidaria continuará en el marco de los premios anuales del CES.

■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical / horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Administraciones públicas y entidades privadas socias de la AD

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, política social y política de inmigración

■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** El Ayuntamiento de Gandía, la Mancomunidad de Municipios de la Comarca de la Safor y los Ayuntamientos de Oliva y Tavernes de la Valldigna.

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidades públicas de la AD.

**Método aplicado:** Se han organizado actividades generales de difusión y se han celebrado seminarios y jornadas. Además, se han creado mesas y grupos de trabajo con representación de decisores políticos y de entidades, tanto socias de la AD como externas. Son mesas de reflexión y debate para determinar las condiciones necesarias para la transferencia de los métodos y conclusiones obtenidas a través del trabajo experimental del proyecto EQUAL Cresol, y su posterior integración en las actividades de las diversas entidades.

AT 1.1                      *ACCORD*  
 Ámbito geográfico:    **Regional (provincial)**

AD 41                      *ACCORD*

**Tipo de AD:** Geográfica

**Entidad representante:** **DIPUTACIÓN DE CASTELLÓN**

**Entidades socias:** DP de Castellón, Ayuntamientos de Castellón, Benicarló, Burriana y Vila-Real, Instituto Valenciano de Atención a Discapacitados (IVADIS), Comisión Sindical de CC.OO del País Valencià, Confed. de Empresarios de Castellón (CEC), Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Castellón, Cáritas Diocesana de Segorbe-Castellón; Cruz Roja de Castellón; Associació Laboratori de Somnis, Fundación para la Formación y el Empleo del País Valencià (FOREM), Fundación «Tots Units», Universidad Jaume I

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Generalización en la provincia de Castellón del Galardón empresarial Accord sobre responsabilidad social por el que se premian buenas prácticas de las empresas con relación a los colectivos en riesgo de exclusión. Su continuidad queda garantizada a través de la Cámara de Comercio que lo incorporará a los actos de entrega de premios del próximo año (exportación, calidad, etc.). Además, la investigación sobre inmigración, el inventario de todos los recursos del territorio en las áreas de educación, empleo, sanidad, recursos sociales, etc., los resultados del foro sobre inmigración y la sección temática de inmigración de la plataforma telemática se han incorporado a un Observatorio de inmigración que ha creado la Universidad Jaime I a partir de las acciones y resultados desarrollados en el proyecto.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia vertical

**Alcance:** Transferencia instrumental

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Entidades privadas socias de la AD, Universidad Jaime I

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, social, de igualdad, de inmigración

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Secretaría Técnica de la AD (DP de Castellón y Ayuntamiento de Benicarló) con el apoyo de la Comisión Técnica.

**Entidad gestora de la transferencia:** Todas las entidades socias

**Método aplicado:** Se han celebrado mesas temáticas con el fin de validar con un amplio consenso las buenas prácticas. Han contado con la participación de actores clave, tanto de la AD como de fuera de ella y se ha transmitido a los responsables políticos la necesidad de que determinadas prácticas permanezcan en el territorio mediante su incorporación a las políticas y/o la adaptación de los modelos existentes. En concreto, se han celebrado 5 mesas intersectoriales y 5 foros a la finalización de las acciones, combinando las presentaciones de las buenas prácticas con talleres de debate y reuniones individualizadas donde se realizan propuestas concretas a personal con capacidad de decisión.

AT 1.1 *VALLÈS OCUPACIÓ*  
 Ámbito geográfico: **Regional (comarcal)**

AD 23 *AD VALLÈS OCUPACIÓ DEL PACTO POR EL EMPLEO DEL VALLÈS OCCIDENTAL*

**Tipo de AD:** Geográfica

**Entidad representante:** **CONSELL COMARCAL DEL VALLÈS OCCIDENTAL**

**Entidades socias:** DP de Barcelona, Consell Comarcal del Vallès Occidental, Ayuntamientos de Badía del Vallès, Barberà del Vallès, Castellar del Vallès, Castellbisbal, Cerdanyola del Vallès, Montcada i Reixac, Palau-Solità i Plegamans, Polinyà, Patronato Municipal de Empleo del Ayuntamiento de Ripollet, Rubí, Sabadell, San Cugat del Vallès, Sant Quirze del Vallès, Santa Perpètua de Mogoda, Sentmenat, Terrassa y Vacarisses; Centre Metal.lurgic de Sabadell, Fundación Privada Cecot Formació, Fundació Ascamm Centre Tecnologic, UGT-Vallès Occidental, CCOO del Vallès Occidental

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Se ha transferido a otros proyectos del Pacto comarcal el método de trabajo en red con soporte TIC, el servicio on line especializado en el asesoramiento a la inserción y a la contratación dirigido al empresariado, a personal técnico y a personas desempleadas. Continuidad de las redes de coordinación, captación y derivación entre entidades para el desarrollo de itinerarios profesionales compartidos entre los tutores de la administración pública y entidades del tercer sector y organizaciones patronales, así como entre los diversos departamentos municipales para el tratamiento de las problemáticas multidimensionales (empleo, educación, servicios sociales, juventud, sanidad).

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia instrumental

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Administraciones públicas y entidades privadas socias de la AD.

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Comité de Difusión y Transferencia

**Entidad gestora de la transferencia:** Todas las entidades socias

**Método aplicado:** El Comité de Transferencia y Difusión se ha reunido cada cuatro meses. Además, desde cada uno de los grupos temáticos del proyecto se analizan las actuaciones desarrolladas, identificando experiencias susceptibles de ser transferidas y se elabora un documento de transferencia de buenas prácticas dirigido a la DP de Barcelona y a la Generalitat de Cataluña. Por otra parte, se ha negociado con interlocutores políticos para establecer los objetivos y líneas estratégicas que se seguirán desarrollando en el marco del Tercer Plan de Acción del Pacto por el Empleo del Vallès Occidental, con relación a la inserción sociolaboral de los colectivos más desfavorecidos.

AT 1.1                      ZAMARAT  
 Ámbito geográfico:    **Regional (local)**

AD 367

**Tipo de AD:** Geográfica

*Entidad representante:* **Junta de Castilla y León**

**Entidades socias:** Junta de Castilla y León, Ayuntamiento de Zamora, Ayuntamiento de Toro, Caja Rural de Zamora, Fundación Entrás, Cáritas, Cruz Roja Española –Oficina de Zamora, Fundación Rei Alonso Henriques, Asociación Ibérica de Municipios Ribereños del Duero, IDES, Liceo Servicios Sociales, 3S Servicios Integrados, Servicios Integrados de Ayudas y Atención, S.L., Eroski, Televisión Zamora

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** El método de gestión de la formación en centro de trabajo experimentada en el marco del proyecto Zamarat ha sido transferido a otros proyectos desarrollados por la Concejalía de Servicios Sociales y Mayores del Ayuntamiento de Zamora. En concreto, ha sido objeto de transferencia la experiencia «Becas de Aprendizaje Activo».

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Administraciones públicas

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo, política social

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Comité Ejecutivo de la AD (Ayuntamiento de Zamora, Ayuntamiento de Toro, Fundación Entrás, Cruz Roja, Cáritas de Zamora)

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidades públicas

**Método aplicado:** Se han organizado actividades de difusión y se han celebrado seminarios y jornadas. Además, se han formado grupos de trabajo con participación de representantes políticos y se ha dialogado y negociado la creación de las bases reguladoras locales que permitan la regulación de las experiencias llevadas a cabo desde el proyecto Zamarat. Han participado tanto la Administración pública como las entidades privadas especializadas en el tratamiento de las problemáticas abordadas por el proyecto, que han estudiado y analizado las posibilidades jurídicas y administrativas necesarias para la adecuación de la legislación municipal a las nuevas formas de trabajo desarrolladas en el marco de EQUAL.

AT 1.1 *EQUALBUR*  
 Ámbito geográfico: **Regional (local)**

AD 367

**Tipo de AD:** Geográfica

**Entidad representante:** *Junta de Castilla y León*

**Entidades socias:** Junta de Castilla y León, Ayuntamiento de Burgos, Caja de Burgos, Universidad de Burgos, Fed. de Asocs. Empresariales de Burgos, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Burgos, CCOO, UGT, USO, CGT, Salesianos «Padre Aramburu», Fed. de Asocs de Vecinos, FEDISFIBUR, Instituto Tecnológico de Castilla y León, Fundaciones «Candéal», «Enebro», «Lesmes», «Aida», Arans-Burgos, Cáritas Burgos, La Rueda, Autismo Burgos, Prosame, APACE, Burgos Acoge, Aspanias, Cruz Roja, CEEI, ARBU, APACID, CEISLABUR SLU, MQD, SLU, ACCEM Burgos, Asociaciones de Promoción Gitana de Burgos, Síndrome de Down Burgos, Burgalesa de Mujeres para la Democracia, de Sordos Fray Ponce de León, Saltando Charcos, Página 98, ACLAD, Romi Calí, SLU, Comité Anti Sida, FSGG, Compañía de Jesús de Burgos, Federación de Empresarios/as del Comercio, Escuela Diocesana de Educadores/as de Juventud

#### ■ **RESULTADO DE TRANSFERENCIA**

**Descripción:** Los enclaves laborales, medida de fomento del empleo de personas con discapacidad, y el método de trabajo participativo se han extendido a otros ámbitos de la ciudad de Burgos. Además, se ha efectuado una labor de concienciación y sensibilización entre las entidades participantes y entre la sociedad burgalesa en temas relacionados con la igualdad de oportunidades, la eliminación de barreras, la responsabilidad social, etc.

#### ■ **CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSFERENCIA**

**Tipo:** Transferencia horizontal

**Alcance:** Transferencia metodológica

**Entidad/es receptoras de la transferencia:** Entidades privadas socias de la AD

**Ámbito de la transferencia:** Política de empleo

#### ■ **GESTIÓN DE LA TRANSFERENCIA**

**Entidad coordinadora de la transferencia:** Asociación Equalbur, a través de la Oficina Técnica de Coordinación de la Agrupación

**Entidad gestora de la transferencia:** Entidades públicas

**Método aplicado:** Creación de una Comisión específica en el seno de la AD que tiene por objeto la identificación de las buenas prácticas desarrolladas en el ámbito de EQUALBUR, la presentación de propuestas de Acción 3 y el diseño y ejecución de estrategias que conduzcan a la incorporación de las buenas prácticas a las políticas generales. Además, se ha negociado con interlocutores políticos la continuidad de los proyectos identificados como transferibles.



MINISTERIO  
DE TRABAJO  
Y ASUNTOS SOCIALES