

## CONCLUSIONES DEL II ENCUENTRO DEL GTN 3



*El agente de Innovación:  
nuevo perfil profesional*

MANISES, 26 Y 27 DE ABRIL DE 2006

eQual



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)

**Edita:** Unidad Administradora del Fondo Social Europeo  
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

**Colabora:** Dirección General de Formación Profesional  
del Gobierno del Principado de Asturias

**Redacción:** Fundación CTIC · [www.fundacionctic.org](http://www.fundacionctic.org)

**Diseño:** BOCARTE

**Edición:** Junio 2006

**NIPO:** 201.06.143.7

**D.L.:** M-32714-2006



El segundo encuentro de los proyectos EQUAL del eje de Adaptabilidad organizado por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE), en colaboración con el Principado de Asturias y celebrado los días 26 y 27 de abril de 2006 en la localidad de Manises (Valencia), consistió en un intercambio de información sobre el agente de Innovación existente en los proyectos EQUAL.

El agente de Innovación es una de las respuestas que los proyectos EQUAL han proporcionado a sus territorios para apoyar la adaptabilidad de las empresas y de su personal trabajador ante los cambios económicos sufridos, incorporar las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) o sensibilizar en materias como la Igualdad de Oportunidades, la Responsabilidad Social de las Empresas o la Calidad.

Cada proyecto tiene sus propias características, entornos y objetivos y, por consiguiente, cada uno de ellos ha dotado a su agente de Innovación de diferentes funciones, aptitudes y metodología de trabajo. Este encuentro les ha proporcionado una valiosa oportunidad para conocer cómo son y cómo trabajan cada uno de los agentes de Innovación existentes.

Por una parte, a las iniciativas que ya han puesto en marcha esta figura les ha permitido intercambiar experiencias, establecer relaciones de cooperación e identificar otras metodologías de trabajo válidas. Y por otra, la jornada ha brindado a los proyectos que aún están diseñando esta figura una oportunidad inmejorable para aprender y recabar una valiosa información que enriquezca el contenido de su futuro agente de Innovación.

En resumen, los objetivos del encuentro fueron los siguientes:

- Identificar y **establecer relaciones** con otros proyectos del entorno de EQUAL (fundamentalmente, eje 3) que estén trabajando en/con agentes de Innovación.
- Facilitar el encuentro e **impulsar el aprendizaje recíproco** entre proyectos.
- Apoyar la **transferencia horizontal de información** entre los proyectos que ya disponen de una figura de agente de Innovación consolidada y aquellos que están en la fase de diseño.
- Establecer las **características clave** en los dos ámbitos principales del agente de Innovación: la empresa y las TIC.
- Fomentar **redes de colaboración**, formales e informales, entre proyectos que ejecuten actuaciones similares y asentar las bases que permitan una futura colaboración.



*Inauguración oficial de la jornada.*

<b>Presentación.....</b>	<b>3</b>
<b>Marco de referencia.....</b>	<b>6</b>
<b>Encuentro “Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional.....</b>	<b>7</b>
<b>1. Una primera aproximación .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Análisis de la figura del agente de Innovación.....</b>	<b>9</b>
1. Introducción.....	9
2. Perfil .....	10
· La formación .....	10
· La experiencia .....	11
· Otras características.....	12
3. Los ámbitos .....	13
· Ámbito geográfico.....	13
· Ámbito sectorial.....	14
· Ámbito de trabajo.....	14
4. Las funciones .....	17
· Funciones externas .....	17
· De los agentes de Innovación en general .....	17
· Sensibilización/captación/difusión .....	17
· Realización de un diagnóstico .....	17
· Asesoramiento.....	17
· Seguimiento de la implantación de medidas .....	18
· Funciones transversales.....	18
· De los agentes de Innovación especializados en TIC.....	19
· Sensibilización/captación/difusión .....	19
· Realización de un diagnóstico .....	19
· Asesoramiento.....	20
· Seguimiento de la implantación de medidas .....	20
· La formación como función transversal .....	20
· Una función específica: el fomento del teletrabajo .....	20
· Funciones internas .....	20



5. La metodología .....	21
· Creación de una demanda: sensibilización/captación/difusión .....	21
· El estudio de las necesidades: el diagnóstico.....	21
· El punto de inflexión: el asesoramiento .....	22
· Seguimiento de la implantación de medidas.....	23
· Otras formas de adaptabilidad/digitalización de las empresas .....	24
6. Retos de futuro y expectativas depositadas en esta figura .....	25
7. Posicionamientos: paneles.....	26
8. Otras aportaciones.....	27
<b>3. Una radiografía del agente de Innovación .....</b>	<b>28</b>
<b>4. Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>30</b>
<b>5. Matching .....</b>	<b>32</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>34</b>
<b>1. Anexo I: metodología de la jornada .....</b>	<b>34</b>
<b>2. Anexo II: dossier de proyectos .....</b>	<b>35</b>



## Marco general

El GTN 3, encuadrado en el Eje de Adaptabilidad de las empresas y las personas trabajadoras a los cambios económicos estructurales y al uso de las nuevas tecnologías de la información y otras nuevas tecnologías, tiene un doble objetivo:

- Desarrollar un trabajo temático en el curso del cual se promueva la comunicación y el intercambio de experiencias entre las AD del eje de Adaptabilidad o de otros ejes y se impulsen posibles redes temáticas.
- Facilitar la transferencia de experiencias y aprendizajes desarrollados en los proyectos EQUAL, tanto de manera horizontal entre las distintas AD que participan en el eje (y otros), como verticalmente, involucrando de una manera activa a los decisores políticos.

Constituido formalmente el 14 de febrero de 2006, una de las primeras líneas de actividad propuestas ha sido la de trabajar la figura del “Agente de Innovación”.

Esta idea parte de la base de la existencia de un numeroso grupo de proyectos EQUAL (en especial, proyectos del eje 3) que han recogido en sus programas de trabajo actuaciones muy variadas en relación con la figura de lo que hemos llamado “Agente de Innovación”.

### La figura del agente de Innovación en el contexto EQUAL

El perfil de “Agente de Innovación” en los proyectos EQUAL viene denominándose de diferentes formas: agente de intermediación profesional, agente dinamizador, tutor/a tecnológico, mediador/a de cooperativas, etc. En algunos casos, esta figura -creada para trabajar desde la empresa-, está facilitando la implantación de las TIC; en otros, aspectos muy variados que van desde los relacionados con la RSE, la Calidad, la Gestión Empresarial, la Inserción Profesional, etc., hasta la Igualdad de Oportunidades, por ejemplo.

En definitiva, se trata de una nueva figura surgida al amparo de la iniciativa EQUAL, que desarrolla funciones dentro de la empresa con vistas a servir de intermediación en el ámbito de las personas trabajadoras y las empresas y, de este modo, facilitar su adaptación a los nuevos cambios.

Con la idea de trabajar en torno a este perfil profesional que cada proyecto ha dotado de diferentes características, funciones y aptitudes, se celebró una jornada monográfica en Manises el 26 de abril de 2006.

Esta jornada fue organizada por la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo en colaboración con el Ayuntamiento de Manises, y supuso un punto de encuentro de intercambio de información y experiencias.

# Encuentro “Agente de Innovación: nuevo perfil profesional”

## Una primera aproximación

Si algo caracteriza a la figura del agente de Innovación, es su heterogeneidad. Recibe distintos nombres en cada proyecto –tutor/a para la Modernización Empresarial, mediador/a socio-empresarial, mentor/a tecnológico, etc.– y esa diferencia se transmite también a las funciones, ámbitos de actuación e, incluso, metodología de trabajo empleada.

Por otra parte, en ocasiones se asocia a los agentes de Innovación exclusivamente con las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), aunque tal y como se pudo comprobar en la jornada de Manises, es una figura que también tiene cabida en otros ámbitos: Calidad, Responsabilidad Social de la Empresa o Igualdad de Oportunidades, por citar sólo algunas.

Especializaciones al margen, los distintos agentes de Innovación comparten, por su formación y competencias, la complementariedad con otros tipos de agentes ya existentes, como pudieran ser los de Desarrollo Local o los de Igualdad de Oportunidades. En muchos de los proyectos presentes en la jornada, esta figura surge de ampliar otras ya existentes.

Otra característica común a todos los agentes, dentro de su variedad, es la cercanía. En este sentido, Maribel Domínguez del proyecto Equal-ia (AD 221), en el transcurso de la introducción que realizó sobre esta figura al comienzo de la jornada, expresaba claramente que *“el agente de Innovación, con independencia de su nombre, debe convertirse en un agente de acompañamiento en el proceso de adaptación de las empresas, sobre todo, en el caso de las micropymes”*.

**Muy importante:  
la actitud (proyecto  
Equal-ia)**

Esta afirmación era corroborada por los cuatro agentes de Innovación que efectuaron una breve exposición de su figura. Así, por ejemplo, Pablo Suárez, del proyecto Multiplic@ (AD 223), se refería a la cercanía como *“la actitud que debe mantenerse en el asesoramiento y el seguimiento en la implantación de la tecnología”*. Amaia Armendáriz, del proyecto Vinqual (AD 304), añadía que la atención personalizada es uno de los aspectos más valorados de los managers enoturísticos/as.

Estos cuatro agentes anticipaban algunos de los rasgos más importantes de todo agente de Innovación:

- La actitud: *“muy importante”*, en palabras de José Domingo Martínez, del proyecto Equal-ia (AD 221).
- La neutralidad, entendida como la aportación de soluciones claras para la empresa, tal y como explicó Pablo Suárez. Opinión, ésta, que fue refrendada por María de la Paz Grau, del proyecto Áncora (AD 153), quien puntualizó que esa contribución debe realizarse con la mayor rapidez.
- La capacidad de dinamización, para sensibilizar e involucrar a las empresas en las diferentes actuaciones.
- Y, como Amaia Armendáriz expuso: *“tolerancia a la frustración”*, en alusión al esfuerzo que exige la labor de los agentes.



*Nuestra anfitriona, Maribel Domínguez, nos introdujo en la figura del agente de Innovación.*

Otro punto fundamental a la hora de analizar la figura del agente de Innovación es su metodología de trabajo. Así, entre los cuatro agentes de Innovación presentados inicialmente distinguimos:

- Un mentor tecnológico, promotor de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y todos los servicios y oportunidades que éstas ofrecen a las empresas.
- Una manager enoturística, encargada de impulsar y facilitar los procesos de adaptación del sector vinícola en la actividad turística.
- Una asesora de Adaptación, como instrumento para el mantenimiento del empleo del personal trabajador con menos garantías de sostenibilidad.
- Un tutor para la Modernización Empresarial, que realiza un asesoramiento integral durante el proceso de modernización de las pymes.

Sin perder de vista las peculiaridades de cada caso, se pueden identificar unos pilares comunes sobre los que se asienta la labor de esta figura y que son:

1. La sensibilización/captación.
2. El diagnóstico: la detección de necesidades.
3. El asesoramiento personalizado.
4. La implementación de planes/medidas de actuación/corrección.
5. El seguimiento.

Por otra parte, la figura del agente de Innovación no debe separarse del contexto económico, empresarial y laboral en el que se desarrolla:

- Económico, porque tiene que conocer el territorio y ser capaz de trabajar desde él.
- Empresarial, porque su labor requiere una interrelación intensa con el empresariado y el personal trabajador.
- Laboral, porque no es un técnico/a aislado, sino que trabaja en coordinación con otros técnicos/as con competencias diferentes y/o complementando los servicios existentes.

**Una figura cercana a la empresa (proyecto Multiplic@)**

## Encuentro “Agente de Innovación: nuevo perfil profesional”

Además, esta figura puede ser una eficaz herramienta para incrementar la calidad de otros agentes y/o servicios. Como explicaba María de la Paz Grau, la creación del asesor/a de Adaptación del proyecto Àncora estuvo vinculada a la necesidad de mejorar los servicios de inserción laboral.

Por último, no debe entenderse esta figura como un intermediario temporal, cuya vigencia dependa del proyecto EQUAL en que trabaje, sino como un miembro más dentro de un equipo multidisciplinar y con permanencia en el tiempo.



*José D. Martínez, agente de Innovación del proyecto Equal-ia.*

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 1. Introducción

Como ya hemos avanzado, la figura del agente de Innovación es muy heterogénea. Para una exposición clara y sencilla, se ha optado por estructurar el contenido del análisis en torno a los siguientes apartados: perfil, ámbitos, funciones, metodología y retos o expectativas de futuro.

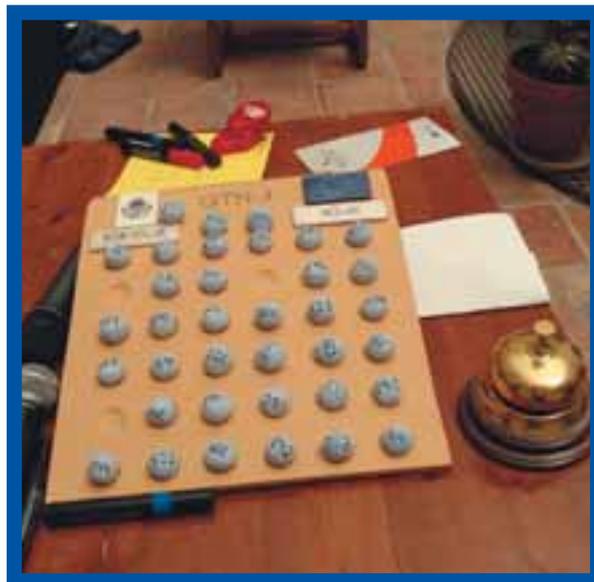
Aun siendo éste un estudio que aborda el modelo del agente de Innovación desde una perspectiva global, se detiene en la figura del agente de Innovación especializado en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), a partir de la introducción de comentarios sobre sus peculiaridades. El motivo es doble: por una parte, entre los agentes de Innovación existentes se han identificado varias figuras altamente especializadas en TIC y, por otro, se sabe que esas herramientas tecnológicas adquieren gran importancia en el proceso de adaptabilidad de las empresas.

El presente análisis se ha realizado:

- **Desde** los proyectos, con la información aportada previamente a la celebración de la jornada y manifestaciones y posicionamientos por sus representantes y agentes de Innovación presentes en Manises.
- **Para** los proyectos, como guía útil de información para conocer diferentes puntos de vista sobre la figura del agente de Innovación existente en los proyectos EQUAL, fundamentalmente del eje 3.

De este modo y de forma consciente, se han introducido numerosas alusiones a personas y proyectos, convenientemente identificados con su nombre y su número de Agrupación de Desarrollo (AD). El objetivo es poner a disposición de los lectores y lectoras de este documento variados ejemplos reales del trabajo que desarrollan los diferentes agentes de Innovación existentes.

No obstante, se advierte que la selección de referencias y citas que se ofrece ha sido aleatoria y no responde a otra intencionalidad que ejemplificar, con un número limitado en cada caso, los diferentes aspectos que sobre la figura del agente de Innovación se tratan a continuación. A buen seguro que en los distintos ejemplos caben más proyectos que los que se indican o más aportaciones personales. Si no se han reproducido todos, es por acotar la extensión de esta publicación.



*Una herramienta para dinamizar el encuentro.*

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 2. Perfil

### La Formación

Una correcta formación capacita al agente de Innovación para realizar sus funciones satisfactoriamente.

Prácticamente la totalidad de proyectos exige formación universitaria para esta figura y los que no lo hacen no significan que la minusvaloren. Así por ejemplo, el proyecto Sagital (AD 323) no pide a su agente de Innovación este tipo de formación, sin embargo, los propios socios de la AD imparten los conocimientos que, en materia de gestión empresarial, entorno y población del sector pesquero, son imprescindibles para su trabajo.

La importancia de la formación como ingrediente, a la hora de diseñar el perfil de la figura, queda patente en muchas de las acciones formativas que los proyectos promueven para sus agentes:

- Organización de seminarios y sesiones formativas: Selpi-me.Sor (AD 96), eQi (AD 241) o Àncora (AD 153).
- Formación a cargo de los socios de la AD: Sagital (AD 323).
- Diseño de una formación adaptada a las características del entorno del proyecto: Vinqual (AD 304) y Fénix (AD 456).
- Formación en los ámbitos en los que se detecten carencias: e-Micro (AD 315).

La formación impartida desde la propia AD aporta un valor añadido, contribuye en la homogeneización del trabajo y del mensaje que difunden los agentes de Innovación.

Este interés por la formación lleva, en ocasiones, a involucrar también a personal trabajador perteneciente a la AD, pero que no es agente de Innovación propiamente dicho, a capacitarlo para que colabore con él e informe adecuadamente a los destinatarios finales del proyecto (Innovación y Desarrollo de Empresas Agroalimentarias, en adelante IDEA, AD 244 o Equalia, AD 221).

En los proyectos de alto contenido TIC, la formación es imprescindible. Todos ellos exigen, al menos, una diplomatura, y abundan los agentes de Innovación con la licenciatura en Ingeniería Informática: Multiplic@ (AD 223), Tic@I (AD 523) o Adequal Nova (AD 142). Una excepción es Innov@rural (AD 94), cuyo requisito formativo mínimo es un módulo en Informática. Sin embargo, esta decisión está motivada por la dificultad de encontrar una persona adecuada al puesto, tal y como expresaba su representante María de la Luz Ramos.

Volviendo a las iniciativas cuyo contenido se dirige a la empresa en general, es de destacar que existe una mayoría de proyectos que, a la hora de seleccionar y diseñar su agente de Innovación, se decanta por las licenciaturas en Derecho, Económicas o Ciencias Empresariales. La lista es muy extensa: Progresá (AD 253), Nexus Rede (AD 332), Mikrogunea (AD 249) o Comurbano (AD 386).

Las titulaciones universitarias muy vinculadas a la gestión empresarial es una condición frecuentemente necesaria, pero rara vez suficiente. En proyectos como los anteriormente expuestos y otros muchos, se demanda una formación complementaria en alguna de las materias que serán el ámbito de trabajo del agente de Innovación:

- Calidad.
- Medio Ambiente.
- Recursos Humanos.
- Riesgos Laborales.
- Responsabilidad Social de la Empresa.
- Igualdad de oportunidades.
- TIC.

**Impartimos formación al agente de innovación desde la agrupación de desarrollo (proyecto Innov@rural)**

# Análisis de la figura del agente de Innovación

La importancia de esta formación adicional será mayor cuanto más especializado sea el trabajo del agente de Innovación. Es el caso de:

- La Innovación y Fomento del asociacionismo Comercial: León Núcleo de Futuro (AD 452).
- La Seguridad y Calidad Agroalimentaria: IDEA (AD 244).
- La Calidad y la Excelencia: eQi (AD 241).
- El Cooperativismo y la Economía Social: Nexus Rede (AD 332).
- Y el Ecoturismo: Vinqual (AD 304).

La estrecha relación de algunos proyectos con las empresas y/o la gestión de sus recursos humanos, ha motivado que proyectos como Tic@I (AD 523), Impact-Tem Vallès (AD 240) o Equal-ia (AD 221) diseñen un perfil para su agente de Innovación (o de alguno de los diversos tipos existentes dentro del mismo proyecto) con la licenciatura en Psicología.

Este interés en titulaciones como Psicología confirma la importancia que tiene para los proyectos un acercamiento eficaz a las empresas. Esta apreciación es extensible a los proyectos de alto contenido TIC. Proyectos como Multiplic@ (AD 223) o Adaptatic.CLM (AD 281) son ejemplos de iniciativas que en el proceso de selección de sus agentes de Innovación han teniendo muy presente esa capacidad de acercamiento a las empresas.

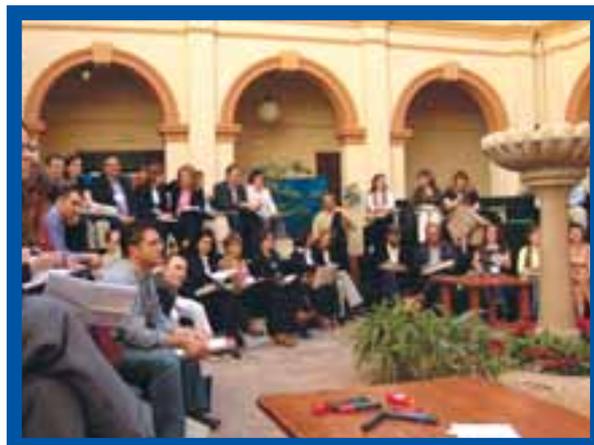
Una demanda que comparte este grupo de proyectos es la necesidad de disponer de agentes que, si bien deben tener un alto grado de conocimiento en herramientas y servicios TIC, sepan superar el rechazo inicial que, sobre todo en micropymes y autónomos/as, se produce al introducir las TIC, para poder acercar esas tecnologías de forma adecuada a las empresas y a su personal trabajador.

## La experiencia

Al igual que la formación, la experiencia es muy valorada por los proyectos en sus procesos de selección y en el momento de diseñar el perfil de sus agentes de Innovación.

En la mayoría de los casos, la experiencia exigida está íntimamente ligada a las funciones que realiza el agente. Adicionalmente, en ocasiones, esta experiencia proporciona a los proyectos un indicador de las habilidades sociales que posee el candidato o candidata y que son requeridas para desempeñar su puesto de trabajo.

Algunos proyectos seleccionan al agente de Innovación de entre el propio personal de su AD, en vez de buscarlo fuera:



*Todos los representantes y agentes de Innovación fueron escuchados.*

aprovechan una experiencia previa existente en las entidades socias. Algunos ejemplos son:

1. Selpime.Sor (AD 96).  
Los agentes de Innovación son agentes de Desarrollo Local a los que se les ha impartido una formación específica.
2. León Núcleo de Futuro (AD 452).  
Los agentes son técnicos/as especializados en los sectores objeto de intervención que ya trabajaban en ese ámbito dentro de las entidades de la AD.
3. Impact-Tem Vallès (AD 240).  
Los prospectores/as de empresa son personas seleccionadas internamente ya que uno de los requisitos de su puesto es el amplio conocimiento del ámbito empresarial al que se dirige el proyecto.
4. Fénix (AD 456).  
Los futuros agentes son personal trabajador de las entidades de la AD con una experiencia de tres a diez años y a los que se les diseñará e impartirá una formación específica.

Como en el caso del proyecto e-Micro (AD 315), esta selección interna contribuye a la mejorar la cualificación de los trabajadores y trabajadoras de los socios de la AD que ya vienen desempeñando tareas de asesoramiento a empresas.

**Hacemos mucho hincapié en la experiencia (proyecto León Núcleo de Futuro)**

## Análisis de la figura del agente de Innovación

Con independencia del proceso de selección utilizado, la experiencia es un aspecto clave en la fase del asesoramiento. Cuanto más específico sea este asesoramiento, más necesaria se hace esta experiencia. Buen ejemplo de ello es la asesora en Seguridad y Calidad Agroalimentaria del proyecto IDEA (AD 244), que cuenta con un amplio bagaje profesional en sus ámbitos de actuación. Asimismo, esta experiencia acumulada es una buena base para desarrollar algunas de las medidas previstas en el proyecto.

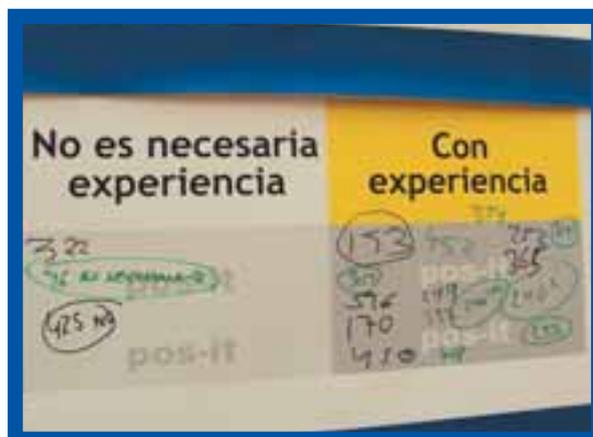
Buena parte de los representantes de los proyectos que asistió a la jornada de Manises, como Nuria Presa (León Núcleo de Futuro, AD 452) o Jordi Vilalta (Adaptación Forestal XXI, AD 170), incidió en la importancia de la experiencia, como factor clave en el desarrollo de la figura del agente de Innovación.

Así, Lupe Sánchez (Nexus Rede, AD 332) la considera “fundamental a la hora de intervenir en el mundo cooperativo”.

A través de los posicionamientos de proyectos de alto contenido TIC, como Adapt I+D (AD 450) o Adaptate-C (AD 252), en los paneles dispuestos a tal efecto en el encuentro de Manises, se observa cómo la experiencia y la capacidad en el asesoramiento para la adaptación de las empresas en materia de TIC están estrechamente relacionadas.

Otros proyectos del ámbito tecnológico no sólo la vinculan al manejo de herramientas y servicios TIC, sino que también consideran necesario el conocimiento aprendido previamente en materia de negocios (Multiplic@, AD 223) o en asesoramiento empresarial (Equibal, AD 183).

En la jornada, fueron muy pocos los representantes que indicaron que la experiencia no era primordial. Un posicionamiento que, no obstante, debe ser matizado. Por ejemplo, Deloa Equal II (AD 322) no exige experiencia a sus agentes dinamizadoras del medio rural y marítimo, pero sí les pide un amplio conocimiento de los recursos de la zona y de la economía tradicional (esta figura está relacionada con la promoción y puesta en valor de los recursos turísticos de dos comarcas gallegas a través de las mujeres de la zona). Otro caso es Innov@rural (AD 94), que selecciona jóvenes con una buena formación, siendo el proyecto un medio para apoyarles en su salto al mercado laboral.



La importancia de la experiencia.

**La experiencia, el conocimiento del sector y las habilidades de comunicación son muy importantes (proyecto Impac-Tem Vallès)**

### Otras características

A continuación, se apuntan otras características que conforman el perfil del agente de Innovación y que tienen que ver tanto con la formación como con la experiencia:

#### Formación complementaria:

- Formación de formadores.
- Técnicas de sensibilización y conocimientos metodológicos.
- Dinamización de grupos.
- Metodología didáctica.
- Gestión de proyectos.

#### Competencias personales:

- Habilidades sociales.
- Aptitudes para el trabajo en equipo.
- Capacidad de decisión.
- Iniciativa.
- Tolerancia.
- Implicación.
- Capacidad de liderazgo.

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 3. Los ámbitos

Los agentes de Innovación trabajan desde el territorio, con lo que los entornos económico, social y sectorial en que se mueven son muy diversos. Los principales destinatarios/as de sus actuaciones son:

### 1. Trabajadores y trabajadoras

El 60% de los agentes de Innovación desarrolla actuaciones dirigidas al personal trabajador de las empresas; en algunos casos, con necesidades específicas, como los destinatarios/as del proyecto Áncora (AD 153), cuyo asesor/a de Adaptación se centra en la sostenibilidad del empleo de trabajadores y trabajadoras con dificultades de adaptación a sus puestos de trabajo, o Relanza (AD 264), cuyo mediador/a socioempresarial da apoyo a colectivos desfavorecidos.

### 2. Pymes, micropymes y autónomos/as

Aproximadamente, el 50% de los agentes de Innovación se dirige a empresas de reducido tamaño. Ejemplos son los agentes de Selpime.Sor (AD 96), Progresia (AD 253), Mikrogunea (AD 249) o Espiral (AD 334).

En ocasiones, esa circunstancia es consecuencia de operar en un territorio pequeño. El municipio de Manises es un claro exponente: la mayoría de las empresas son micropymes en las que sus trabajadores tienen, con frecuencia, relaciones de parentesco.

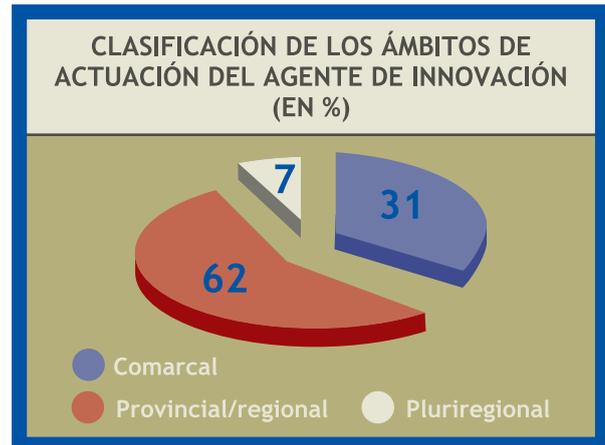
El enfoque hacia pymes, micropymes y autónomos/as otras veces se debe al ámbito en que el agente trabaja. Así, los agentes de Innovación de proyectos centrados en las TIC se dirigen fundamentalmente a este tipo de empresas, que son las que más necesitan integrar estas tecnologías.

**Un interlocutor de confianza para las empresas y los trabajadores y trabajadoras (proyecto León Núcleo de Futuro)**

## Ámbito geográfico

Más de la mitad de los agentes de Innovación opera sólo en una provincia o región y casi un tercio se concentra en una o varias comarcas. El resto abarcan distintas regiones, pero son una minoría [concretamente, Sagital (AD 323) y Vinqual (AD 304)].

13



**Hemos creado en cada municipio un servicio integrado de adaptabilidad (proyecto Adapt Time)**

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## Ámbito sectorial

Aproximadamente el 50% de los proyectos se dirige al conjunto de sectores de actividad en toda su variedad, esto es, tiene un enfoque multisectorial, y el otro 50% interviene en sectores específicos.

Con independencia de su adscripción a un proyecto multisectorial o sectorial, encontramos agentes especializados en los sectores:

- Turístico.
- Turístico-pesquero.
- Enoturístico.
- Hostelero.
- Rehabilitación del patrimonio y construcción.
- Agroalimentario.
- Maderero.
- Agrario.



Amaia Armendáriz, agente de Innovación vinculada al sector enoturístico, del proyecto Vinqual.

Son personas que van a prestar un servicio integral a la empresa (proyecto Adaptatic.CLM)

## Ámbito de trabajo

Existen dos grandes grupos de proyectos, dependiendo de las materias sobre las que inciden y asesoran los diversos agentes de Innovación:

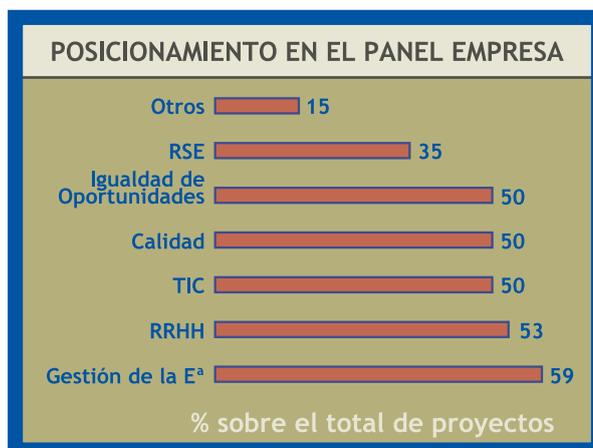
1. El primero de ellos, denominado EMPRESA, estaría formado por aquellos proyectos que se dirigen a la empresa en general o a un aspecto muy concreto de la misma (calidad, inserción profesional, etc.).
2. El segundo grupo, denominado TIC, estaría compuesto por aquellos proyectos para los que las Tecnologías de la Información y la Comunicación conforman el núcleo de su asesoramiento.

Los proyectos TIC representan un 20% del total, pero la mitad del conjunto de iniciativas EQUAL analizadas, sean de Empresa o TIC, están en condiciones de asesorar sobre esas tecnologías,

Hay proyectos que prestan un asesoramiento integral y otros con una fuerte especialización en un ámbito concreto.

De los primeros, son ejemplo proyectos como Progresia (AD 253), Comurbano (AD 386), Mercurio (AD 222), Equal-ia (AD 221) y Adapna (AD 365). De los segundos, IDEA (AD 244) y eQi (AD 241).

El siguiente gráfico indica los ámbitos principales de trabajo del agente de Innovación según el posicionamiento adoptado por los representantes de los proyectos durante la jornada de Manises en el panel denominado EMPRESA:



# Análisis de la figura del agente de Innovación

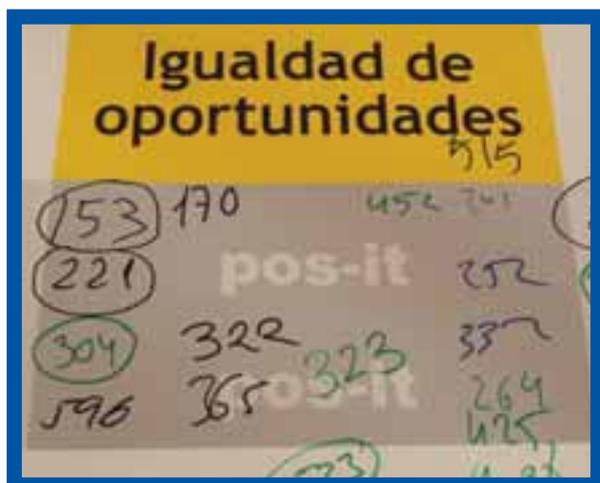
Como se puede apreciar en el gráfico, el 53% de los proyectos se posicionó en el apartado correspondiente a **Recursos Humanos**. No obstante, hay que matizar que las actuaciones de su agente de Innovación en este campo pueden ser muy diversas:

- Formación/formación continua.
- Inserción profesional.
- Adaptación e impulso de nuevas formas de trabajo.
- Organización de equipos de trabajo.
- Mentoring.
- Gestión de recursos humanos.
- Organización del trabajo.

Por su parte, el concepto de **Calidad** (50% de los proyectos) no debe vincularse exclusivamente a la gestión empresarial. En este apartado, se posicionan proyectos en los que la Excelencia es clave (Adapna o eQi) y otros que la integran desde un enfoque más global. Estos últimos serían, por ejemplo, aquellos con una fuerte implicación con el sector turístico (Recursos Humanos y Patrimonio, Vinqual o Deloia Equal II) o que amplían el concepto de Calidad y lo vinculan con la eficacia en la prestación de los servicios (Àncora y su agente de Innovación como herramienta de mejora en la inserción laboral).

Existen dos agentes de Innovación altamente especializados en la Calidad:

- La asesora en Calidad y Seguridad Agroalimentaria del proyecto IDEA (AD 244), cuyos esfuerzos se centran en prevenir, sensibilizar y apoyar en la adaptación a la legislación comunitaria en materia agroalimentaria.
- La técnica PAIC (Punto de Asesoramiento en Igualdad y Calidad) del proyecto eQi (AD 241) de eje 4, cuyo cometido es incorporar la Igualdad de Oportunidades en los sistemas de gestión de la Calidad y la Excelencia.



## Tratamos de incorporar la Igualdad de Oportunidades en la empresa utilizando los sistemas de gestión de la Calidad (proyecto eQi)

15

En el apartado denominado “**Otros**” se engloban ámbitos de trabajo concretos, pero más minoritarios, como son:

### - Medio Ambiente.

Proyectos como León Núcleo de Futuro (AD 452), Espiral (AD 334) y Adapt Time (AD 487) cuentan con agentes de Innovación que trabajan en el ámbito de la gestión medioambiental.

### - Riesgos Laborales.

La Prevención de Riesgos Laborales cobra especial importancia cuando el agente de Innovación trabaja con sectores de alta siniestralidad. Éste es el caso del agente de Selpime.Sor (AD 96) o el agente SIA del proyecto Adapt Time (AD 487): buena parte de sus actuaciones se dirigen a pymes industriales, en su mayoría pertenecientes al sector metalúrgico.

### - Asociacionismo y Cooperación Interempresarial.

La interrelación del agente con el tejido asociativo le permite establecer más y mejores relaciones con las empresas y propiciar el acercamiento, tal y como se expresó desde el proyecto Equal-ia (AD 221). Las asociaciones empresariales pueden, incluso, convertirse en colaboradores en el proceso de adaptabilidad de las empresas y su personal trabajador (Multiplic@, AD 223).

### - Economía Social.

Entendida bien como ámbito general de actuación del agente de Innovación (Nexus Rede, AD 332), bien como parte esencial en su trabajo (Fénix, AD 456) o como un sector más, destinatario de las actuaciones y servicios del proyecto (Espiral, AD 334).

### - Inserción Profesional.

Desarrollada por los agentes de Àncora (AD 153) y Relanz@ (AD 264).

*Muchos de los agente de Innovación trabajan activamente en la Igualdad de Oportunidades.*

## Análisis de la figura del agente de Innovación

- **Teletrabajo.**

Promovido por los agentes de Innovación que conforman el Servicio de Apoyo al Teletrabajo (Tic@I, AD 523).

- **Desarrollo local.**

Varios de los agentes de Innovación existentes son agentes de Desarrollo Local, que han incrementado su formación y competencias. Igual sucede con los agentes de Igualdad de Oportunidades o de Inserción Profesional.

- **Conciliación de la vida laboral y familiar.**

Mediante nuevos métodos de organización del tiempo de trabajo.

Consideramos que el asociacionismo es la mejor forma de transferir conocimiento (proyecto Equal-ia)



*Mª Paz Grau, una agente de Innovación muy centrada en la inserción profesional.*

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 4. Las funciones

Con el objeto de establecer un orden en la exposición de las funciones y tareas básicas desarrolladas por los agentes de Innovación, se distinguen dos tipos de funciones:

- Externas: hacia los destinatarios y destinatarias finales de su trabajo.
- Internas: las tareas vinculadas al propio funcionamiento de la AD.

### Funciones externas

Al analizar las funciones externas de esta figura, se distingue entre los agentes de Innovación, en general, y los que están especializados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

#### De los agentes de Innovación en general

Con la salvedad y matices que pueda aportar cada caso concreto, las funciones que se detallan a continuación son comunes en la práctica totalidad de los agentes analizados:

##### 1. Sensibilización/captación/difusión.

Los agentes de Innovación sensibilizan al empresariado y a su personal trabajador en los ámbitos concretos de su actuación como pueden ser: la Responsabilidad Social de las Empresas (RSE), el cambio de actitud respecto a la formación continua, la valoración de los recursos humanos o la introducción de las TIC, como factores fundamentales en la competitividad de la empresa.

Para identificar, motivar e involucrar a las empresas y/o personal trabajador en las actuaciones previstas, los agentes de Innovación se acercan a ellos a través de:

1. Campañas de difusión/elaboración de materiales.
2. Sesiones de sensibilización.
3. Servicios de asesoramiento.
4. Contactos personales con las pymes, a través de asociaciones, otras empresas o el propio agente.
5. Trabajos de campo, como por ejemplo los que realiza el prospector/a de empresa del proyecto Impac-Tem Vallès (AD 240).
6. Visitas a empresas.
7. Entrevistas (Recursos Humanos y Patrimonio, AD 408; o Relanz@, AD 264).
8. Grupos de discusión (Relanz@, AD 264).
9. La organización de mesas de decisión sobre las actividades del proyecto (Recursos Humanos y Patrimonio, AD 408), con la participación de agentes sociales y empresarios/as.
10. La puesta en marcha de proyectos colectivos (Comurbano, AD 386; y Mercurio, AD 222).

**A través de la difusión estamos creando la necesidad de adaptación (proyecto Equal-ia)**

##### 2. Realización de un diagnóstico.

Una vez captada la atención de las empresas y/o trabajadores y trabajadoras, el agente de Innovación realiza un estudio o diagnóstico de las necesidades, que será más especializado cuanto más concreto sea su ámbito de trabajo.

Existen varios tipos de análisis o diagnóstico:

1. De los recursos de la zona: importantes cuando entre los destinatarios/as de las actuaciones del agente de Innovación se encuentran empresas del sector turístico (Sagital, AD 323).
2. De las necesidades en relación con las oportunidades que ofrece el proyecto (Recursos Humanos y Patrimonio, AD 408).
3. De negocio y/o tecnológico (Mikrogunea, AD 249).
4. Sectoriales (León Núcleo de Futuro, AD 452).
5. De puntos críticos y de control en el sector agroalimentario (IDEA, AD 244).
6. Autoevaluación previa al diagnóstico, realizada por la propia empresa siguiendo las indicaciones del agente de Innovación (eQi, AD 241).

##### 3. Asesoramiento.

El asesoramiento puede tener un carácter inmediato (recomendaciones orales, que pueden ir acompañadas de documentación complementaria) o conllevar la elaboración de un informe detallado. Este documento recibe múltiples denominaciones: de mejora, de adaptabilidad, de acción, etc.

En un caso o en otro –asesoramiento inmediato o a través de informe-, el asesoramiento consiste en unas recomendaciones que pueden dirigirse a varios ámbitos de la empresa (RSE, TIC, Igualdad de Oportunidades, etc.) o a un campo muy específico. En ocasiones, en este último caso la especialización del asesoramiento se transmite al nombre: plan de protección del medio ambiente, plan de acción positiva de colectivos desfavorecidos, etc.

Es importante que el agente de Innovación, como asesor, ponga especial celo y acierte en su diagnóstico, porque de ello depende que los planes que surjan de su asesoramiento contengan soluciones de adaptabilidad válidas, reales y eficaces.

## Análisis de la figura del agente de Innovación

### Nos adaptamos a las necesidades de las empresas (proyecto Relanz@)

18

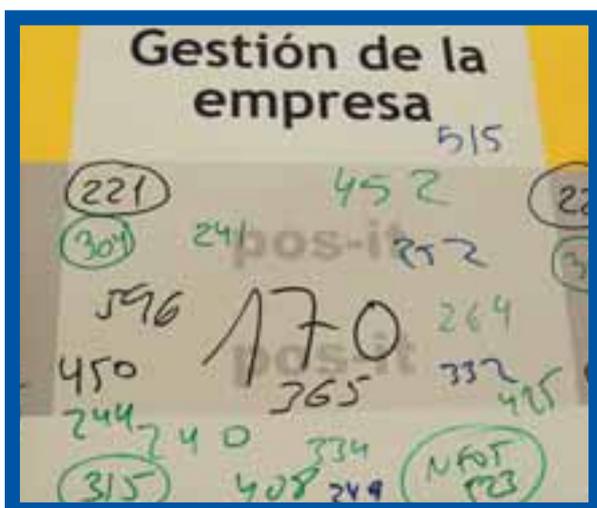
La empresa que incorpora estas soluciones de adaptabilidad, y especialmente las micropymes y los empresarios/as individuales, realiza una inversión de continuidad. Aumentan sus posibilidades de supervivencia, al disponer de herramientas útiles para mejorar su posicionamiento en el mercado.

#### 4. Seguimiento de la implantación de medidas.

Acompañar a las empresas del territorio en su proceso de adaptación a los cambios continuos del mercado es una de las funciones más relevantes del agente de Innovación (véase el apartado “Una primera aproximación”).

El proceso de adaptabilidad de las empresas es, con frecuencia, largo. El agente de Innovación, al proporcionar las medidas necesarias y colaborar en la resolución de los problemas que puedan surgir, se convierte en un punto de referencia durante todo este proceso. Esta cercanía con las empresas y las propias habilidades profesionales del agente permite mejorar los servicios que ya están funcionando o poner en marcha otros nuevos.

Un seguimiento correcto incrementa las posibilidades de éxito en la implantación de las medidas propuestas por el agente, lo que a su vez incrementa las posibilidades de supervivencia de la empresa y mejora las condiciones laborales de su personal trabajador.



#### 5. Funciones transversales.

*La cooperación empresarial y el movimiento asociativo.*

Varios proyectos inciden en la importancia del asociacionismo y la cooperación empresarial a la hora de diseñar la figura del agente de Innovación. Por una parte, este agente debe apoyar las redes de cooperación empresarial y, por otra, promover la creación una infraestructura para el intercambio de experiencias sobre los procesos de Innovación.

La colaboración con las asociaciones empresariales permite acceder a un mayor número de empresas, afrontar el proceso de digitalización por sectores o grupos de empresas y una mayor rapidez en la propagación de resultados.

*Valor añadido a actuaciones existentes.*

En ocasiones, el trabajo del agente de Innovación aporta un plus de calidad a servicios que ya están funcionando o supone la irrupción y puesta en marcha de nuevos servicios.

### La idea es trabajar en red y crear una red de cooperación de pequeños municipios, cada uno con su técnico/a (proyecto Selpyme.Sor)

*Enlace entre las empresas y la Administración.*

El agente de Innovación funciona como nexo de unión entre las empresas y los servicios que prestan las corporaciones locales o la Administración. Asimismo, está capacitado para realizar propuestas a los agentes locales para el desarrollo de actividades (Sagital, AD 323) o proponer mejoras en materia de legislación laboral (Deloa Equal II, AD 322).

*Poner a disposición de las empresas herramientas formativas.*

Son muchos los agentes de Innovación que realizan tareas de sensibilización en materia de formación. Algunos de ellos incorporan a sus funciones la planificación y el desarrollo de acciones específicas de formación como, por ejemplo, la elaboración de planes formativos (Nexus Rede, AD 332) o, incluso, la experimentación con nuevas formas de aprendizaje: foros intergeneracionales, coaching, etc. (Vinqual, AD 304).

*Motivación de todas aquellas personas y entidades involucradas en el proceso de adaptabilidad.*

*Una participación muy activa.*

# Análisis de la figura del agente de Innovación

*Funciones derivadas de la especialización:*

- Elaboración de criterios de selección de las empresas beneficiarias (León Núcleo de Futuro, AD 452).
- Fomento y vigilancia de la Responsabilidad Social de las Empresas (Relanz@, AD 264).
- Mediación en conflictos laborales (Relanz@, AD 264).
- Introducción de nuevos modelos de gestión que mejoren la competitividad de la empresa (e-Micro, AD 315).
- Elaboración de herramientas para la adaptabilidad: metodología e instrumentos (eQi, AD 241).
- Fomento de la relaciones entre los diferentes sectores (Comurbano, AD 386; y Vinqual, AD 304).

**Aprovechar los recursos existentes y trabajar juntos en una misma línea (proyecto Relanz@)**



*Pablo Suárez, agente de Innovación especializado en TIC del proyecto Multiplic@.*

## De los agentes de Innovación especializados en TIC

### 1. Sensibilización/captación/difusión.

Al igual que el resto de agentes de Innovación, los especializados en las Tecnologías de la Información y Comunicación desarrollan:

- Campañas de divulgación (Tic@I, AD 523).
- Programas de sensibilización (Multiplic@, AD 223).
- Proyectos piloto (Equibal, AD 183): Son experiencias concretas y reales que permiten, en especial a las pymes, visualizar los beneficios y resultados que reportan estas tecnologías.

En el caso de las TIC, los agentes de Innovación deben hacer frente a la posible tecnofobia o miedo a las tecnologías que pueda surgir. Es necesaria una persona que sepa acercar las TIC a las empresas y que pueda vencer la resistencia al cambio por parte del entorno empresarial o el personal trabajador.

Es muy importante el correcto acercamiento a las empresas, es decir, hablarles en “el mismo idioma”. Tal es así que los proyectos están dispuestos a sacrificar la licenciatura de Ingeniería Informática y aceptar agentes titulados en Derecho o Económicas, siempre y cuando sepan llegar a las empresas y posean un alto grado de conocimientos TIC.

**Somos un equipo multidisciplinar que trabaja en pro de la estabilidad de las empresas mediante las TIC (proyecto Tic@I)**

### 2. Realización de un diagnóstico.

Para el correcto acercamiento de los agentes de Innovación TIC a las empresas, resulta imprescindible conocer el grado de utilización de estas tecnologías en aquellos sectores o empresas objetivo, así como sus necesidades de herramientas y servicios TIC (Tic@I, AD 523 o Equibal, AD 183, por ejemplo). En otras palabras, el agente de Innovación debe realizar un diagnóstico sobre la situación de la empresa o el sector en relación con las TIC.

## Análisis de la figura del agente de Innovación

Cuanto más específico sea el enfoque sectorial que se utilice, mejores serán los instrumentos y herramientas TIC que el agente de Innovación podrá ofrecer a las empresas. Un ejemplo, es el proyecto Multiplic@ (AD 223) que, con el objeto de promover las TIC y el negocio electrónico entre las pymes, dispone de un agente o mentor/a tecnológico especializado en cada uno de los sectores.

### 3. Asesoramiento.

El asesoramiento en Tecnologías de la Información y la Comunicación debe partir siempre de un diagnóstico individualizado de cada empresa.

Como la mayoría trabajan con pymes y micropymes, las soluciones que aporten tienen que ser neutrales, específicas y rápidas:

- Neutrales, es decir, herramientas TIC claras y sencillas.
- Específicas, lo más adaptadas que sea posible a las peculiaridades de cada empresa, su actividad económica y al sector de actividad al que pertenece.
- Rápidas, ya que la adaptación tecnológica incide directamente sobre la competitividad de la empresas.

No obstante, no se debe entender esta figura como un mero introductor de las TIC en las empresas. Además de asesoramiento inmediato, estos agentes también realizan consultorías avanzadas, como lo ratifican los posicionamientos del panel TIC.

Un tipo de asesoramiento TIC, como el que realiza el consultor/a Adaptatic (AD 281), ayuda a las empresas a adaptarse a la legislación vigente en materia de Sociedad de la Información (Ley de Protección de Datos, Ley de Servicios de la Sociedad de la Información, firma electrónica, etc.).

### 4. Seguimiento de la implantación de medidas.

El acompañamiento es especialmente importante en la figura del agente de Innovación del área TIC, por el componente tecnológico de sus actuaciones y la aludida *tecnofobia*.

En la mayoría de los casos, el agente apoya a las empresas a la hora de incluir las TIC en su estrategia empresarial. Por tanto, debe alentar, impulsar y ayudar al empresariado y a su personal

trabajador en todos aquellos problemas tecnológicos que pudieran surgir y desanimar en ese proceso de adaptación.

### 5. La formación como función transversal.

Los agentes de Innovación TIC incluyen entre sus funciones la formación, para garantizar que los destinatarios/as finales de sus proyectos obtendrán el máximo rendimiento de las soluciones TIC aportadas.

### 6. Una función específica: el fomento del teletrabajo.

El teletrabajo permite que la actividad laboral se realice fuera del centro de trabajo, con el correspondiente ahorro en tiempo y dinero, y favorece la conciliación de la vida familiar y laboral. En el proyecto Tic@I, el agente de Innovación es el responsable de gestionar el Servicio de Apoyo de Teletrabajo, que contribuirá a la diversificación económica de su ámbito territorial, la Almazora (Almería).

### Funciones internas

El agente de Innovación no es un ente aislado, sino que se sitúa dentro de una organización. Por tanto, en ocasiones, debe realizar funciones o tareas vinculadas al funcionamiento de esa entidad en la que trabaja.

Aproximadamente en el 30% de los proyectos, los agentes realizan algunas de las siguientes tareas:

- Coordinación de actividades.
- Intercambio de experiencias con otros técnicos/as asesores/as.
- Elaboración de:
  - Memorias y justificaciones (tanto económicas como técnicas).
  - Informes semestrales de las actuaciones realizadas.
  - Informes para el sistema de calidad interno.
- Realización de diagnósticos de necesidades formativas dentro de la AD.
- Participación en la Asamblea u órgano de decisión de la AD, grupos de trabajo, el Comité de Seguimiento de la AD, etc.

**Lo más importante es el seguimiento: conocer si las empresa ha implantado correctamente las TIC (proyecto Multiplic@)**

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 5. La metodología

### Creación de una demanda: sensibilización/captación/difusión

En las actuaciones de difusión de los servicios del agente de Innovación, deben estar implicados todos los socios de la Agrupación de Desarrollo, especialmente, las organizaciones empresariales, los sindicatos y las administraciones públicas.

El empresariado y el personal trabajador tienen que recibir un mensaje claro y sencillo sobre las ventajas que ofrece la adaptabilidad y la necesidad de incorporar la innovación en sus procesos productivos.

La adaptabilidad puede entenderse como:

- Adaptabilidad deseada.  
En muchas ocasiones, las soluciones de adaptabilidad responderán a necesidades ya detectadas dentro de la propia empresa, pero a las que, en un principio, no se sabía hacer frente o su coste era percibido como muy elevado.
- Adaptabilidad no percibida.  
En otros casos, será preciso luchar contra la desconfianza que generen los cambios. En este sentido, es importante difundir los éxitos en cuanto empiecen a lograrse, para conseguir un efecto dominó entre las empresas de un mismo entorno económico o sectorial.

**Que sensibilice, que sea cercano, que anime y motive (proyecto Mikrogunea)**

### El estudio de las necesidades: el diagnóstico

El diagnóstico es una herramienta que permite detectar problemas, necesidades e intereses de las empresas en su contexto real y proporciona la base para el posterior diseño y elaboración de propuestas de mejora o adaptabilidad más eficaces y eficientes.

Una correcta identificación de las necesidades de las empresas es fundamental a la hora de facilitar soluciones que mejoren la gestión, la implantación de las herramientas TIC, las condi-

**Debemos saber negociar con la empresa para intervenir en ella y ofrecer soluciones (proyecto Ancora)**

ciones laborales del personal trabajador o cualquier otro ámbito en el que la empresa requiera un proceso de adaptación.

Como se exponía en el apartado dedicado a las funciones del agente de Innovación, hay varios tipos de diagnóstico:

1. *De los recursos de la zona de influencia del agente de Innovación.*  
Adecuado cuando se desconocen los recursos existentes u ociosos. Habitualmente, este tipo de estudios se desarrolla cuando uno de los sectores objeto de intervención es el turístico.
2. *Sectoriales.*  
Un enfoque sectorial a la hora de realizar un diagnóstico permitirá diseñar instrumentos o medidas de adaptabilidad más ajustadas a las empresas.
3. *De las necesidades en relación con las oportunidades que ofrece el proyecto.*  
Válido cuando se desconoce la situación real de las empresas en uno o varios de los ámbitos de trabajo (TIC, Calidad, Igualdad de Oportunidades, etc.) en los que intervendrá el agente de Innovación y/o las acciones programadas en el proyecto.
4. *De negocio y/o tecnológico.*  
Diagnóstico individualizado de la situación concreta de una empresa en los ámbitos de trabajo del agente de Innovación.
5. *Especializado.*  
Será aquel realizado por agentes de Innovación altamente cualificados y sobre un ámbito de trabajo muy concreto.
6. *Autoevaluación.*  
La autoevaluación es un paso previo al estudio que realiza el agente de Innovación sobre una empresa o destinatario/a final concreto. A la empresa se le facilita metodología (normalmente, un cuestionario) que permite realizar una primera aproximación a las necesidades reales de adaptabilidad de la empresa.

# Análisis de la figura del agente de Innovación

Estos diagnósticos pueden complementarse con algunas de las siguientes acciones:

1. Búsqueda y análisis de información previa existente.
2. Observación y análisis de la realidad empresarial.
3. Elaboración de cuestionarios, como método de recogida de información cuantificable.
4. Entrevistas *in situ* con los gerentes, personal directivo y/o personal trabajador.
5. Mesas de trabajo, en las que pueden participar todos los agentes implicados en la adaptabilidad de las empresas: asociaciones empresariales, la Administración, sindicatos, corporaciones locales, agencias de desarrollo local, etc.

La realización de diagnósticos persigue un doble objetivo:

- 1º Identificar los aspectos claves que inciden en la competitividad de la empresa.
- 2º Identificar líneas de actuación que mejoren su posicionamiento en el mercado.

**Parte de la metodología ha sido desarrollada por una consultora especializada (proyecto Progresia)**



Buscando proyectos afines.

## El punto de inflexión: el asesoramiento

En el camino hacia la adaptabilidad, sobre todo en el caso de las empresas de menor tamaño, es preciso facilitar soluciones estructuradas y personalizadas.

El asesoramiento proporciona propuestas o medidas correctoras para facilitar la adaptabilidad de las empresas y que serán recogidas en el plan de mejora.

Los tipos de asesoramiento que realizan los agentes de Innovación se pueden dividir en dos grandes grupos:

### - Integrales:

Los destinatarios/as reciben asesoramiento sobre un amplio rango de materias. La tutorización integral puede ser impartida de dos maneras:

1. A través de un equipo multidisciplinar formado por varios agentes de Innovación especializados, cada uno de ellos, en un tema.
2. A través de un agente de Innovación que posee un conocimiento general sobre todas las materias y que, en función de la profundidad del asesoramiento, puede:

- Realizar el asesoramiento (sobre todo, en el caso de que no exija un conocimiento muy profundo de la materia).
- Derivar hacia otros servicios existentes en el territorio.
- Derivar hacia otro agente de Innovación más especializado existente en el proyecto.
- Derivar hacia expertos/as en la materia que, a su vez pueden ser:

- Técnicos/as especializados pertenecientes a socios de la AD.
- Asesores/as externos.

### - Específicos:

Todo el proceso de asesoramiento es realizado por un agente de Innovación, altamente especializado en un número muy reducido de materias (en algunos casos, exclusivamente en una).

Por otra parte, según el emplazamiento donde se realicen, los asesoramientos pueden ser:

- *Convencionales*: la persona acude al centro de trabajo del agente de Innovación.
- *In situ*: es el agente el que acude al centro de trabajo del destinatario/a final.
- *A distancia*: como su propio nombre indica, el beneficiario/a recibe el asesoramiento o las acciones programadas en el plan de mejora a distancia. Un ejemplo sería la teleformación

# Análisis de la figura del agente de Innovación

cooperativa impartida por agentes de Innovación del proyecto Nexus Rede (AD 332).

Para mejorar la calidad de su asesoramiento o su prestación, los agentes de Innovación pueden disponer de diversas herramientas:

- Documentación relacionada con sus funciones.
- Sencillas aplicaciones informáticas, como por ejemplo, la utilizada por el personal técnico del proyecto Mikrogunea (AD 249).
- Un aula bus, convenientemente equipado, que se desplaza hasta los centros de trabajo de las empresas dispersas en el territorio. Los agentes de Innovación de los proyectos Espiral (AD 334) y Multiplic@ (AD 223) disponen de este tipo de unidad móvil.

## Seguimiento de la implantación de medidas

Muchos de los representantes que asistieron a la jornada de Manises manifestaron la importancia que un correcto seguimiento tiene en el proceso de adaptabilidad de las empresas.

No cabe duda que la labor del agente de Innovación no finaliza en el asesoramiento. Debe velar, motivar y apoyar a la empresa durante el proceso de incorporación de las medidas, herramientas o soluciones propuestas.

El seguimiento puede realizarse:

- A distancia, mediante llamadas telefónicas, correo electrónico, etc.
- Reuniones con las empresas o destinatarios de las acciones del agente.
- Visitas *in situ*.

Es recomendable la utilización de un cuestionario para la correcta realización de los seguimientos y el posterior tratamiento de los datos obtenidos. Algunos agentes de Innovación, como el del proyecto Progresá (AD 253) cuentan con el apoyo de sencillas aplicaciones informáticas del tipo "cuadro de mando integral".

A través de los seguimientos, el agente de Innovación podrá conocer:

- Cuáles son los problemas que sufren las empresas para implantar las soluciones de adaptabilidad.
- El efecto de la implantación de esas medidas.
- El grado de satisfacción de las empresas.
- Otras necesidades u oportunidades no detectadas previamente.



*Interior de un aula bus.*

Toda la información recabada durante el seguimiento le servirá para mejorar el diseño de sus soluciones de adaptabilidad.

Por otra parte, y sobre todo en entornos muy dinámicos como pueden ser las TIC o en aquellas empresas que hayan sufrido cambios importantes (incremento/reducción de plantilla, diversificación de negocio, auge/crisis del sector, etc.), el agente podrá identificar posibles mejoras de su plan de adaptabilidad inicial, corregirlo y adaptarlo a la nueva realidad.



*Un trabajo entre todos y todas.*

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## Otras formas de adaptabilidad/digitalización de las empresas

### 1. *El mentoring solidario.*

Desde el proyecto Adaptate-C (AD 252), se está diseñando una figura que promueva la existencia de un mentoring interempresarial.

La función de este intermediador/a será apoyar a la consolidación de la empresa asesorada, mediante la organización de reuniones bilaterales entre la empresa solidaria (asesora) y la beneficiaria (asesorada), la sistematización de un modelo de mentoring y el apoyo en tareas específicas.

### 2. *Las empresas tractoras.*

Con la figura del técnico/a asesor en nuevas tecnologías, el proyecto Adequal Nova (AD 142) propone un enfoque diferente: actuar sobre las empresas de pequeño tamaño que tradicionalmente vienen siendo proveedoras de las grandes empresas (tractoras) de sectores como la automoción, textil, etc.

El objetivo es analizar las características del sistema de gestión (facturación, relación con proveedores, etc.) de esas empresas tractoras y diseñar planes de adaptabilidad TIC en las de pequeño tamaño, para incrementar, de este modo, sus relaciones económicas o evitar su debilitamiento.

**Nos dirigimos a  
empresas concretas de  
la cadena de valor  
(proyecto Adequal Nova)**

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 6. Retos de futuro y expectativas depositadas en esta figura

El análisis en torno a la figura del agente de Innovación se cierra con una alusión a las expectativas que los distintos proyectos tienen depositadas en esta figura y que constituyen, al día de hoy, retos para un futuro cercano.

La enumeración que se ofrece a continuación surge de la reflexión de los propios agentes y representantes de los proyectos que participaron en la jornada técnica de Manises.

### Expectativas

#### Hacia el tejido económico:

- Incrementar la competitividad, la consolidación y la perdurabilidad de las empresas.
- Apoyar la diversificación económica en el ámbito territorial en el que se desarrolla el proyecto.
- Fomentar el asociacionismo empresarial.
- Promover la aparición de iniciativas económicas viables.
- Estimular la creación de redes.
- Impulsar y apoyar el turismo.
- Mantener una puerta abierta para la detección de necesidades.

#### Hacia la empresa:

- Sensibilizarlas en adaptación e introducir la cultura de la formación continua y los recursos humanos como activo más importante de la empresa.
- Construir vínculos de comunicación estables y fluidos con las empresas para el desarrollo de actuaciones que faciliten la colaboración entre éstas, la Administración, las organizaciones empresariales y los agentes sociales.
- Convertirse en su referente en el proceso de adaptación
- Acompañarla en sus procesos de diversificación económica, desarrollo y/o expansión: lanzamiento de nuevas líneas de negocio, productos y/o puntos de venta.
- Apoyarla en su adaptación a la legislación vigente: laboral, TIC, Seguridad y Calidad Agroalimentaria, etc.
- Proporcionarle soluciones de adaptabilidad personalizadas.
- Ser agente de intercambio y transferencia entre las empresas en materia de buenas prácticas y conocimiento.
- Impulsar la creación de un sello en Igualdad de Oportunidades.
- Mejorar los servicios prestados desde las agencias de Desarrollo Local, potenciando la capacidad de su personal técnico y/o complementando el trabajo realizado desde éstas en diferentes ámbitos, como la inserción laboral o el asesoramiento a emprendedores y empresas.

### Expectativas específicas sobre los agentes de Innovación TIC:

- Que las empresas incorporen las TIC a sus procesos empresariales.
- Que las microempresas desmitifiquen las TIC y las perciban como una herramienta de trabajo a su alcance.
- Apoyar y promover el negocio electrónico.
- Poner en marcha aplicaciones informáticas de apoyo a la tutoría.

### Retos

1. Consolidar en el tiempo la figura del agente de Innovación.
2. Desarrollar un nuevo perfil profesional suficientemente capacitado para el asesoramiento y acompañamiento de las empresas, capaz de generar a su vez proyectos conjuntos (con las empresas, la Administración, las asociaciones empresariales y/o resto de agentes sociales) sostenibles en el tiempo.
3. Creación de metodologías de trabajo para la figura del agente de Innovación.

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 7. Posicionamientos: paneles

### Cuadro resumen de los posicionamientos de los proyectos

Durante la jornada de Manises se prepararon varios paneles para que cada proyecto pudiera realizar las aportaciones que estimara oportunas.

Los representantes señalaban las características (perfil, ámbitos o funciones) que consideraban que reunía su agente de Innovación, bien posicionándose directamente en la casilla correspondiente, o bien introduciendo comentarios escritos.

A continuación, se exponen los resultados del primer panel, denominado Empresa, en el que se posicionaron un total de 28 proyectos:

Nota: Si bien se indica que en el primer panel se posicionaron 28 proyectos y en el segundo 8, esto no indica que se hayan posicionado 36 proyectos. Hay una pequeña dispersión motivada, por una parte, por la existencia de proyectos con dos figuras diferentes de agente de Innovación y por otra, por el posicionamiento en ambos paneles de dos proyectos.

EMPRESA						
Nº de proyectos posicionados						
Ámbitos						
Recursos Humanos	Gestión de la empresa	Calidad	R.S.E.	Igualdad de oportunidades	T.I.C.	OTROS
18	20	17	12	17	17	5
Perfil						
No exigencia de formación reglada	Lic. Derecho, Económicas...	Lic. en Ingenierías	No es necesaria experiencia	Con experiencia		OTROS
3	17	3	3	17		7
Funciones						
Sensibilización captación	Realización de diagnósticos	Elaboración de informes	Asesoramiento	Seguimiento evaluación	Memorias justificación	OTROS
14	13	9	17	15	3	5

Por su parte, en el panel TIC, se posicionaron un total de 8 proyectos con los siguientes resultados:

T.I.C.						
Nº de proyectos posicionados						
Perfil						
No exigencia de formación reglada	Lic. Derecho, Económicas...	Lic. en Ingenierías	No es necesaria experiencia	Con experiencia		OTROS
0	6	5	1	4		2
Funciones						
Sensibilización captación	Realización de diagnósticos	Consultoría básica	Consultoría avanzada	Mentoring	Seguimiento evaluación	OTROS
5	6	7	7	4	6	2

# Análisis de la figura del agente de Innovación

## 8. Otras aportaciones

Por diversas circunstancias, un reducido grupo de proyectos no fue incluido dentro del dossier correspondiente. Se trata de proyectos que tuvieron, no obstante, una participación muy activa durante la jornada, con lo que se considera importante recoger algunas de sus aportaciones.

### *Adapt I+D (AD 450)*

José Miguel Ruiz explicó la existencia, dentro del proyecto, del Servicio de Adaptabilidad Laboral, en el que trabaja una técnica de alta cualificación que realiza un asesoramiento “in situ” y telefónico al empresariado y personal trabajador de la provincia de Jaén.

### *Sepya (AD 596)*

Gracia Prego comentó que el proyecto Sector Pesquero y Adaptabilidad, interviene en la mayoría de los ámbitos de trabajo: desde la gestión de la empresa, pasando por las relaciones laborales, hasta las habilidades de dirección.

### *Adaptación Forestal XXI (AD 170)*

Su representante, Jordi Vilalta, expuso brevemente las líneas de trabajo de este proyecto vinculado al sector forestal. Pese a no contar con una figura de agente de Innovación claramente definida dentro del proyecto, los técnicos y técnicas se dirigen a las empresas forestales e inciden en la gestión empresarial, la calidad, la igualdad de oportunidades y las TIC.

### *SNE Hacia una Agricultura Empresarial (AD 515)*

Este proyecto ha heredado una figura de otro anterior (de la iniciativa EQUAL I), denominada agente de Impulsión. Se trata de una figura desarrollada a partir de titulados/as universitarios, a los cuales, posteriormente, se les formaba en gestión empresarial, calidad, TIC o igualdad de oportunidades. Pilar Lucio señaló que una de sus principales características era que estaban especializados sectorialmente.

### *Ressort (AD 425)*

Como indicó su representante, Cristina Mateu, este proyecto no cuenta con una figura próxima al agente de Innovación. No obstante, entre sus actuaciones futuras, contempla el desarrollo de un agente de acompañamiento a las pymes para la implantación de la responsabilidad social.

### *A.G. Metal (AD 130)*

Dentro de este proyecto, está previsto, a partir de 2007, la creación de un centro de recursos para la adaptabilidad con enfoque de género en el sector del metal, en el que los servicios serán ofrecidos a través de un equipo multidisciplinar. Como comentaba Magali Martínez, actualmente están en una fase de investigación/acción con cinco empresas piloto.

## Una radiografía del agente de Innovación

Después de abordar en detalle la figura del agente de Innovación -las características que componen su perfil, sus funciones, los ámbitos en que opera, la metodología de trabajo que emplea y las expectativas que este profesional genera-, a continuación, se ofrece un resumen esquemático de ese análisis, a modo de radiografía del agente de Innovación en general y del especializado en TIC.

28

### Perfil del agente de Innovación:

1. Formación y experiencia:
  - a. Licenciado/a en Derecho o Económicas.
  - b. Con formación complementaria en gestión empresarial, TIC, Igualdad de Oportunidades y/o Responsabilidad Social de la Empresa.
  - c. Con conocimientos del entorno económico de su área de actuación y/o de los sectores de actividad en los que interviene.
  - d. Con experiencia en los ámbitos concretos en los que desarrolla su actividad y/o en el trabajo con empresas y su personal trabajador.
2. Competencias personales:
  - a. Habilidades sociales.
  - b. Capacidad de liderazgo.
  - c. Iniciativa.
  - d. Aptitudes para el trabajo en equipo.
3. Ámbitos de trabajo:
  - a. Ámbito local y comarcal.
  - b. Multisectorial.
  - c. Focalizado en empresas de pequeño tamaño, especialmente en las micropymes.
  - d. Con actuaciones dirigidas al empresariado y su personal trabajador.
  - e. En materias de gestión empresarial, TIC, Igualdad de Oportunidades, RSE y Calidad.
4. Funciones:
  - a. Dirigir campañas de sensibilización sobre adaptabilidad.
  - b. Establecer relaciones con las empresas y su personal trabajador.
  - c. Convertirse en un referente en su proceso de adaptabilidad.
  - d. Proporcionar soluciones eficaces que mejoren la competitividad de la empresa y/o las condiciones de trabajo de su personal trabajador.
  - e. Diseñar y organizar acciones formativas.
  - f. Acompañar a la empresa en su proceso de adaptación.
  - g. Motivar a todos los agentes implicados en los procesos de adaptación.

### 5. Metodología:

- a. Identificación de los beneficios de sus actuaciones.
- b. Difusión de los servicios ofrecidos por el agente de innovación y sensibilización en materia de adaptabilidad.
- c. Detectar los problemas, necesidades e intereses de las empresas en materia de adaptabilidad.
- d. Realizar un análisis individualizado de cada empresa o beneficiario/a.
- e. Asesorar a las empresas y/o su personal trabajador y elaborar un plan de adaptabilidad que contenga las medidas de mejora o correctores que permitan su adaptabilidad.
- f. Seguimiento de la implantación de las medidas propuestas para la adaptabilidad.



# Una radiografía del agente de Innovación

## Perfil del agente de Innovación especializado en TIC:

1. Formación y experiencia:
  - a. Licenciado/a en Derecho, Económicas o Ingeniería Informática.
  - b. Con formación complementaria en TIC.
  - c. Con conocimientos del entorno económico de su área de actuación y/o de los sectores de actividad en los que interviene.
  - d. Con experiencia en consultoría estratégica y de gestión en temas relacionados con las TIC.
2. Competencias personales:

Añade a las generales para cualquier agente de Innovación, la capacidad para “hablar el mismo idioma” que las empresas, procedan del sector que procedan, en materia TIC.
3. Ámbitos de trabajo:
  - a. Ámbito regional o provincial.
  - b. Multisectorial
  - c. Focalizado en empresas de pequeño tamaño, especialmente en las micropymes.
  - d. Con actuaciones dirigidas al empresariado y su personal trabajador.
4. Funciones:
  - a. Sensibilizar a las empresas sobre la necesidad de incorporar herramientas TIC para incrementar su competitividad.
  - b. Identificar las tecnologías más adecuadas para los procesos de implantación.
  - c. Acercar la tecnología a las personas trabajadoras de los sectores implicados, mediante demostraciones y ejemplos de implementación.
  - d. Realizar un análisis de negocio, de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores y del grado de implantación de TIC.
  - e. Facilitar a la empresa medidas para la integración de las
  - f. Tecnologías de la Información y la Comunicación.
  - g. Promover acciones formativas dirigidas al empresariado y al personal trabajador.
  - h. Acompañar a las empresas en el proceso de implantación tecnológica.
  - e. Alentar y ayudar a los implicados en el proceso de adaptación a vencer las reticencias que pudieran surgir en la implantación de las TIC.



## 5. Metodología:

La metodología utilizada por el agente de Innovación especializado en Tecnologías de la Información y la Comunicación es la misma que la de cualquier otro, con la diferencia de que afronta su trabajo desde un enfoque tecnológico. Utiliza para ello metodología específica, como el mentoring o la adaptación a las TIC a partir del estudio de las empresas tractoras (empresas de gran tamaño de las que, tradicionalmente, las pymes objeto de intervención son sus proveedoras).

# Conclusiones y recomendaciones

## Conclusiones

El perfil del agente de Innovación es altamente **heterogéneo**, aunque se identifican características comunes entre los distintos proyectos. Desde las diferentes agrupaciones de desarrollo, se está trabajando para convertirlo en una figura **cercana a la empresa** y que pueda servir de nexo de unión entre ésta y todas las entidades y organismos involucrados en el desarrollo económico de un territorio.

Se ha detectado la necesidad de crear una figura que acompañe a las empresas y a su personal trabajador en los diferentes **procesos de adaptabilidad**. El agente de Innovación debe intervenir en el tejido económico y ofrecer las soluciones que, a medio y largo plazo, incrementen la competitividad de las empresas y mejoren las condiciones laborales de sus trabajadores y trabajadoras.

El agente de Innovación actúa desde un **equipo multidisciplinar**, al que complementa, ofreciendo nuevos servicios y detectando necesidades que pueden servir de base para aumentar la calidad de los servicios prestados desde la Administración u otras entidades (cámaras de Comercio, sindicatos, asociaciones empresariales, etc.), e impulsar o proponer nuevos programas que redunden en un incremento de la actividad económica de su ámbito territorial.

La experiencia, la formación, las habilidades sociales y, por supuesto, la actitud constituyen las bases del **perfil** de un agente de Innovación. Éstas y el apoyo de los socios de las agrupaciones de desarrollo son sus herramientas para **sensibilizar** a las empresas sobre la necesidad de adaptación, **detectar** sus problemas e intereses, **proporcionar** soluciones o medidas correctoras y **acompañar** a su personal directivo y trabajador durante el proceso de adaptabilidad.

El agente de Innovación es un instrumento que facilita la **transferencia horizontal de conocimientos** y de buenas prácticas entre las empresas. En este sentido, el asociacionismo empresarial se presenta como una de las vías más adecuadas para difundir esta información y alcanzar al mayor número posible de destinatarios/as finales.

La heterogeneidad de los agentes de Innovación es tan alta como sus **ámbitos de trabajo**. De este modo, los agentes centran sus esfuerzos en: la gestión y organización de las pymes y micropymes, como base para su supervivencia; las TIC, como oportunidad ineludible de competitividad; la igualdad de oportunidades, como reflejo del cambio social; los recursos humanos, como destinatarios/as finales; la calidad, como compromiso; y el medio ambiente, como un elemento más de la promoción de la responsabilidad social corporativa.

Múltiples retos de futuro y variadas expectativas se abren en torno al trabajo y la figura del agente de Innovación, que por otra parte, deberá ser apoyada con el objetivo de lograr su correcta definición y **consolidación en el tiempo** y evitar que se convierta en un perfil profesional limitado a la duración de un proyecto.

Existen varias definiciones válidas que englobarían **qué es y qué hace** un agente de Innovación. Siguiendo la filosofía del presente documento y en palabras de Emilio López (Equibal, AD 183): *“El agente de Innovación es una persona conocedora de las pymes cuya función principal es la detección de necesidades (tecnológicas) concretas de cada empresa para una posterior implantación de soluciones y seguimiento”*.

## Recomendaciones

A continuación, se facilitan unas breves recomendaciones que pueden ayudar en el diseño de la figura y la definición de las funciones del agente de Innovación:

### Dirigidas a los proyectos

1. Definir claramente la formación, la experiencia y las competencias personales adecuadas para el desarrollo de las funciones del agente de Innovación, con el fin de identificar a la persona idónea durante el proceso de selección.
2. Aprovechar la experiencia previa que pudiera existir en las entidades socias de la Agrupación de Desarrollo (AD). Se puede optar por un proceso de selección interna o que los socios impartan formación a las personas seleccionadas como agentes de Innovación.
3. Integrar al agente de Innovación dentro de un equipo multidisciplinar que le preste su apoyo en diversas actuaciones (difusión, asesoramiento, etc.) y en el que, a su vez, este profesional pueda convertirse en un complemento que estimule la calidad de los servicios ofrecidos por este equipo.
4. Proporcionar o facilitar al agente de Innovación el acceso a la formación complementaria necesaria y, en la medida de lo posible, las herramientas adecuadas para el desempeño de sus funciones.
5. Promover el apoyo de los socios de la AD -preferentemente, cámaras de Comercio y/o asociaciones empresariales- a la figura del agente de Innovación, en su aproximación y captación de empresas.

# Conclusiones y recomendaciones

## Dirigidas a los agentes de Innovación

1. Conocer con profundidad las características del territorio y el tejido empresarial en los que interviene.
2. Identificar los recursos ociosos, para su puesta en valor, y los recursos infrautilizados, para incrementar su prestación.
3. Promover desde el inicio, la participación conjunta de empresas, Administración, asociaciones empresariales y/o cualquier otro agente que incentive la actividad económica en el territorio, para la introducción de medidas de adaptabilidad.
4. Convertirse en un referente consultivo, tanto para las entidades públicas como para las empresas. Para las primeras, como técnico/a experto en el territorio y para las segundas, como referente en el proceso de adaptabilidad.
5. Buscar relaciones de cooperación con las organizaciones y entidades existentes en el territorio, que permitan actuar sobre un mayor número de destinatarios/as y/o puedan reportar un valor añadido a las actuaciones desarrolladas y a los servicios ofrecidos.



*Participantes de la jornada.*

De los **14 proyectos** que han participado en el seguimiento, **9 SÍ** han realizado algún tipo de contacto con proyectos afines, mientras que **5 NO** han comenzado, ni recibido ningún tipo de acercamiento. En base a las respuestas obtenidas, se puede afirmar que son bastantes más los proyectos que han establecido contactos pero que todavía no han respondido al formulario de seguimiento.

Los principales temas que se abordan en estos contactos son:

- Conocimiento en profundidad de la figura del agente de
- Innovación.
- Abordar conjuntamente alguna "Acción 3".
- Participación en ferias.

- Intercambio de información en general.

La intención es mantener las relaciones largo plazo, buscando redes de cooperación o colaboración.

Ante la pregunta "en caso de no haber iniciado contactos, ¿tienes previsto realizarlos en un futuro?" La totalidad de los proyectos responden un rotundo SÍ, aunque argumentan que la **falta de tiempo** es el principal impedimento para no haber profundizado en el acercamiento a otros proyectos. Asimismo, Paula Fayos del proyecto Àncora, puntualiza "además de la falta de tiempo, creemos que nos resultaría más interesante realizar los contactos

Nº AD	094	096	130	142	153	170	183	221	222	223	240	241	244	249	252	253	264
094				X			X			X							
096					X												
130												X					
142	X						X			X					X		
153		X						X									X
170																	
183	X			X						X							
221											X						
222																	
223	X			X		X	X										
240																	
241		X	X														
244																	
249		X						X			X						X
252				X						X							
253														X	X		
264		X			X								X				
281	X			X			X			X							
304																	X
315					X						X			X		X	
322																	X
323																X	
332																	
334						X					X			X			X
365					X			X				X		X	X		X
386									X								
408													X				X
425									X								
450								X	X			X					
452									X				X				
487					X	X					X						
515												X					
523	X						X										
596																	
OTROS																	

Nota para la lectura del cuadro: los proyectos en horizontal se emparejan con los que están en vertical; por ejemplo, la AD 94 lo ha hecho con las AD 142, 183, 223, 281 y 523.

# Matching

con otros proyectos cuando tengamos más desarrollada la actividad de esta nueva figura profesional, de manera que tengamos recogidas muchas experiencias acerca de su resultado en la empresa”.

Algunos de los aspectos de la figura del agente de Innovación sobre los que pretenden debatir los proyectos participantes en el seguimiento son:

- Protocolo de actuación de esta figura en el ámbito de intervención.
- DAFO de la implementación de la figura y desarrollo.
- Perspectiva del empresariado ante la figura.

- Repercusión e impacto de la figura en la empresa.
- Puesta en marcha de servicios/métodos que faciliten el acercamiento a la empresa y/o garanticen la permanencia del trabajador/a en su puesto de trabajo.
- Sobre su papel en la innovación tecnológica de las pymes.
- Desarrollo Territorial.

281	304	315	322	323	332	334	365	386	408	425	450	452	487	515	523	596
X								X							X	
	X									X						
						X	X						X			
X													X		X	
										X	X					
X											X	X				X
		X					X									
									X	X					X	
									X							
X		X										X				
	X		X					X	X	X			X	X		X
												X			X	
					X			X	X	X					X	
	X		X													X
		X									X	X				X
									X					X		
	X										X					
						X										
		X					X	X								
X	X					X	X							X		
				X												
					456											

## Metodología de la jornada

Para el desarrollo de la jornada *Agente de Innovación: nuevo perfil profesional*, se diseñó una metodología que estimulara la participación activa por parte de los representantes de cada proyecto.

El objetivo era que todos y todas tuvieran la oportunidad de explicar, aunque fuese brevemente, cómo es o cómo están diseñando la figura de agente de Innovación, identificar otros perfiles con características de interés y, con todo ello, establecer las bases para colaboraciones futuras.

Las fases de la jornada fueron:

1. Presentación del perfil del agente de Innovación.  
El proyecto EQUAL-ia, anfitrión de la jornada, aportó una primera visión sobre el agente de Innovación.
2. Exposición de experiencias.  
Los agentes de Innovación de cuatro proyectos previamente seleccionados realizaron una breve presentación de su perfil, funciones y metodología de trabajo.
3. Itinerario de perfiles.  
Alrededor del patio de la Casa de Cultura de Manises, se habilitó un espacio con paneles informativos sobre los diferentes agentes de Innovación que ha desarrollado cada proyecto. Estos paneles fueron la base para que los representantes asistentes a la jornada comenzasen su intercambio de información.
4. Posicionamiento.  
Cada representante dispuso de un minuto para definir a su agente de innovación o figura similar.  
Para apoyar y estructurar la información proporcionada, se prepararon dos paneles de gran tamaño con las características más habituales de los agentes de Innovación: uno dedicado a aquellos que se dirigen a la empresa en general y el otro, a los agentes especializados en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.  
Cada representante escribía en los paneles su número de agrupación de desarrollo, posicionándose en aquellas características que posee su agente de innovación y añadiendo, además, otra información que consideraba de interés para el resto de proyectos.

5. Encuentro de proyectos o matching.

El momento clave de la jornada fue el emparejamiento de proyectos. A través de un medio poco usual, la entrega de chocolatinas (a modo de tarjetas de visita) los representantes de cada proyecto mostraban su interés por una o varias figuras existentes en otros proyectos y su voluntad de ponerse en contacto e intercambiar información. Los emparejamientos de la jornada fueron reflejados en el panel denominado "Matching".

## Dossier de proyectos

**eQual**  
EJE 3 "Adaptabilidad"  
Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



## ADAPNA

El perfil del agente de innovación va asociado a las redes de empresas o de trabajadores y trabajadoras de las que disponen las diferentes entidades socias del proyecto. No se le ha asignado ningún nombre y se podría decir que son varias figuras diferentes en el conjunto del proyecto.

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Calidad - EFQM.
- 2: Prevención Riesgos Laborales.
- 3: Igualdad de Oportunidades.
- 4: Medio Ambiente tanto en el sector agropecuario como en pymes.
- 5: Responsabilidad social.
- 6: Gestión activa de pymes.
- 7: Gestión de la innovación.
- 8: Gestión del conocimiento/tutor de empresa.
- 9: Cambios en los sistemas organizativos.

### Perfil:

- 1: Estos agentes de innovación son las propias personas involucradas en el proyecto ya que, dentro de la AD, participan asociaciones, empresas de servicios u otras entidades con personal trabajador especializado en los ámbitos anteriormente expuestos.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Promover las actuaciones.
- 2: Proporcionar metodologías y sistemas.
- 3: Dinamizar los grupos de trabajo.
- 4: Asesorar en sus respectivas materias.

### Metodología:

- 1: Cada agente intermediador asume uno de los ámbitos de actuación, desarrollando actuaciones con un horizonte temporal de 3 años, por lo tanto, son "miniproyectos" dentro del proyecto. De este modo, existen agentes que trabajan con micropymes y otros con otra tipología totalmente diferente.
- 2: Cada entidad que asume un ámbito de actuación, elabora 3 ó 4 acciones y las implanta en su propia red de empresas, es decir, aquellas con las que por su actividad diaria tiene contacto.

### Expectativas:

- 1: Facilitar y promover la implantación en las empresas de nuevos sistemas de gestión.
- 2: Contribuir a que la empresa incorpore ciertas herramientas y metodologías de trabajo a través de formación, asesoramiento, acompañamiento o tutoría por parte de los agentes innovadores.
- 3: Transferir las funciones que desempeña el agente de innovación hacia personas que se responsabilicen de ellas dentro de la empresa.
- 4: Ser agente de intercambio y transferencia entre las empresas en conocimiento y buenas prácticas.
- 5: Ser un referente experto permanente para estas redes de empresas.

[www.equaladapna.es](http://www.equaladapna.es)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Servicio Navarro de Empleo  
Contacto: Ana Abrego Galilea  
Dirección: C/ San Cosme y San Damián s/n.  
(Cordovilla-Pamplona-Navarra)  
Teléfono: 948421136  
e-mail: aabrego@ain.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Navarra.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Pymes y trabajadores/as de las mismas.

#### Composición de la A.D. (Nº365): Adapna

- AER - Asociación de Empresarios de la Ribera.
- AIN - Asociación de la Industria Navarra.
- ANEL - Asociación Navarra de Empresas Laborales.
- AMEDNA - Asociación de Mujeres Empresarias y Directivas de Navarra.
- CAN - Caja Navarra.
- CEN - Confederación de Empresarios de Navarra.
- CC.OO. - Confederación sindical de Comisiones Obreras.
- FOREM - Fundación Formación y Empleo Navarra.
- FUNDAGRO.
- IFES - Instituto de Formación y Estudios Sociales.
- INAM - Instituto Navarro de la Mujer.
- SNE - Servicio Navarro de Empleo.
- UGT - Unión General de Trabajadores.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## ADAPT TIME

### Agente SIA (Servicio Integrado de Asistencia)

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: El proyecto se dirige principalmente a micropymes del sector industrial (en su mayoría pertenecientes al sector del metal) en los siguientes ámbitos:
- TIC: Incorporación de tecnología.
  - Responsabilidad Social de la Empresa, Recursos Humanos, Medio ambiente y Calidad.

#### Perfil:

- 1: El perfil del Agente SIA es el siguiente:
- Titulado/a universitario (preferible, licenciado/a en CC. Económicas o Empresariales).
  - Con conocimientos generales en las materias en las que se basan las asesorías.
- 2: No tiene porque ser un experto en todas ellas, su labor está más encaminada a ser capaz de orientar correctamente al empresario en cada uno de los ámbitos y derivarle, si se considera necesario, a los servicios más especializados que ofrece la AD.
- 3: Con capacidad para relacionarse con el tejido empresarial.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Dinamizar el proyecto entre el tejido empresarial.
- 2: Elaboración de diagnósticos y planes de adaptación a medida.
- 3: Asesoramiento para la incorporación de tecnología.
- 4: Acompañamiento durante el proceso de adaptación de las organizaciones.
- 5: Mediar entre los diferentes agentes y organismos participantes en el proyecto.
- 6: Asimismo, dentro de la AD desarrolla tareas tales como:
- Realización de memorias.
  - Coordinación interna.
  - Justificaciones económicas.

#### Metodología:

- 1: Previamente, se ha realizado una campaña de difusión de las actividades del Agente SIA.
- 2: En el momento actual, se mantiene una actitud proactiva-reactiva.
- Por una parte, el Agente en una primera fase de diagnóstico detecta los posibles candidatos/beneficiarios de sus actuaciones y, por otra, los empresarios/as ya conocen la figura del Agente y acuden a él o ella.

#### Expectativas:

- 1: Convertir al Agente SIA en un referente para las empresas en los planes de adaptabilidad.
- 2: Ser percibido por las empresas como "una mano amiga" en la solución de problemas en los ámbitos del proyecto.
- 3: Asentar las bases para que los Agentes SIA se conviertan en figuras profesionales.

[www.equaladapttime.org](http://www.equaladapttime.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: ASEARCO  
Contacto: Jorge Soto Gonzalo  
Dirección: C/ Cronos 63, 3º 1 (Madrid)  
Teléfono: 915734760  
e-mail: stecnica@cestel.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comunidad de Madrid.  
Ámbito Sectorial: Metalurgia.  
Destinatarios/as: Empresarios/as, trabajadores y trabajadoras, población inmigrante y mujeres en situación de mejora de empleo.

#### Composición de la A.D. (Nº 487)

- ASEARCO.
- Consorcio RED LOCAL.
- Consejo de la Mujer.
- UNICEM.
- FEMAN.
- AEME.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## ADAPTATE-C

### Intermediador/a Mentoring

Actualmente, se encuentra en una fase inicial y su cometido principal será convertirse en el nexo de unión entre la empresa solidaria del mentoring (asesora) y la empresa beneficiaria (asesorada).

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: El Intermediador/a de Mentoring, como nexo de unión entre la empresa solidaria y la beneficiaria, promoverá el asesoramiento en los ámbitos propios de la gestión y proyección empresarial como pueden ser:
- La gestión económica, financiera, de RRHH, etc.
  - La Innovación.
  - La Calidad.

#### Perfil:

- 1: Un acercamiento al futuro perfil del Intermediador/a Mentoring sería:
- Titulado/a universitario.
  - Con conocimiento del sector y/o experiencia previa.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Organizar y gestionar las reuniones bilaterales entre empresa asesora y asesorada.
- 2: Responsabilizarse de la sistematización del modelo.
- 3: Apoyar en tareas específicas a la empresa asesorada.
- 4: Fomentar la comunicación (externa o interna).

#### Metodología:

- 1: Todavía no se ha definido la metodología de trabajo del Intermediador/a Mentoring. No obstante, en estos momentos, desde el proyecto se está realizando una captación y análisis de las empresas beneficiarias del mentoring.

#### Expectativas:

- 1: Apoyar en la consolidación de la empresa asesorada.

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: IMDEEC Córdoba  
 Contacto: Soledad Cañizares Sevilla  
 Dirección: Avda de la Fuensanta s/n. 14010 Córdoba  
 Teléfono: 957764229  
 e-mail: soledad.canizares@ayuncordoba.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Zona urbana de Córdoba.  
 Ámbito Sectorial: Geográfica.  
 Destinatarios/as: Pymes y trabajadores/as vulnerables.

#### Composición de la A.D. (Nº 252)

- Instituto Municipal de Desarrollo Económico y Empleo de Córdoba.
- CCOO Córdoba.
- Confederación de Empresarios de Córdoba.
- INSA-ETEA.
- UGT Córdoba.
- Diputación Provincial de Córdoba.
- Unión de Mujeres Empresarias y Profesionales de la provincia de Córdoba.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## ADAPTATIC.CLM

### Consultor/a ADAPTATIC

#### Ámbitos concretos de actuación:

1: Las TIC.

#### Perfil:

- 1: La figura del Consultor/a ADAPTATIC está siendo diseñada por las entidades miembros de la AD que, posteriormente, la desarrollarán.
- 2: En líneas generales, se buscará un perfil general, un agente con capacidad de acercamiento a las empresas, capacitación en TIC y poseedor/a de unos conocimientos que le permitan realizar un asesoramiento en esta materia.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Son profesionales expertos en nuevas tecnologías, que prestan servicios de asistencia a las pymes, ayudando al empresario/a y al personal trabajador a solventar las dudas, problemas y dificultades en el uso y aplicación de las TIC.
- 2: Dentro de sus funciones en el marco del proyecto ADAPTATIC están:
  - Prestación de un servicio integral de formación, consultoría e implantación de TIC.
  - Sensibilización sobre las nuevas formas de gestión empresarial basadas en el uso de TIC.
  - Asesoramiento a las empresas para promover la adecuación de su actividad a la legislación vigente en materia de nuevas tecnologías.

#### Metodología:

En estos momentos se está diseñando la figura del Consultor/a ADAPTATIC. No obstante, la metodología prevista es la siguiente:

- 1: En un primer momento, el Consultor/a ADAPTATIC se dirigirá a empresas que, previamente, han participado en un estudio y análisis de implantación de las TIC en la Comarca de la Mancha, realizado por un socio de la AD.
- 2: Análisis de las necesidades de las empresas.
- 3: Realización de un diagnóstico general que, dependiendo del grado de implantación de las TIC en las empresas evaluadas, permita profundizar hasta ofrecer un servicio más especializado de asesoramiento, formación e implantación de medidas que garanticen el cumplimiento de los requerimientos legislativos en el uso y aplicación de las TIC:
  - Ley de Protección de Datos.
  - Ley de Servicios de la Sociedad de la Información.
  - Firma Electrónica, etc.
- 4: Asesoramiento continuo a las empresas.
- 5: Jornadas de formación/información y difusión.
- 6: Seguimiento de la actividad.
- 7: Difusión de buenas prácticas.

#### Expectativas:

- 1: Consolidar la figura del Consultor/a ADAPTATIC a lo largo del Proyecto, de forma que se preste un servicio permanente y útil al colectivo destinatario.
- 2: Analizar, una vez contrastada la utilidad y conveniencia de esta nueva figura, la viabilidad de profesionalizar esta ocupación, dotándola de reconocimiento y titulación oficial, mediante el desarrollo de un nuevo perfil profesional.

[www.adaptatic.org](http://www.adaptatic.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Diputación Provincial de Ciudad Real  
Contacto: Emilia Martín Sánchez  
Dirección: C/ Parque Luz, 49 (Ciudad Real)  
Teléfono: 902103414  
e-mail: emiliamartin@unihost.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comarca de la Mancha (Ciudad Real).  
Ámbito Sectorial: Intersectorial.  
Destinatarios/as: Trabajadoras/es de pymes. Personas que se encuentran en mayor riesgo de exclusión: mujeres, mayores de cuarenta y cinco años y discapacitados.

#### Composición de la A.D. (Nº 281): AD-ADAPTATIC.CLM

- Diputación Provincial de Ciudad Real.
- Ayuntamiento de Socuéllamos.
- Ayuntamiento de Daimiel.
- Ayuntamiento de Valdepeñas.
- Fundación Municipal para la Promoción Económica y el Empleo de Alcázar de San Juan.
- Asociación de Familias y Mujeres del Medio Rural (AFAMMER).
- Asociación de Mujeres Empresarias y Profesionales de Ciudad Real - ACIME.
- Fundación Insula Barataria para el Fomento de la Sociedad del Conocimiento en Castilla La Mancha.
- Federación Empresarial de Castilla La Mancha de Economía Social - FECMES.
- Instituto de Formación Integral, S.L.
- Confederación Provincial de Empresarios CEOE - CEPYME de Ciudad Real.
- Unión General de Trabajadores de Ciudad Real - UGT Ciudad Real.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## ADEQUAL NOVA

### Técnico/a asesor en nuevas tecnologías

#### Ámbitos concretos de actuación:

1: Ayudar a las pymes a cumplimentar los planes estratégicos y planes de implantación de TIC previstos en el proyecto.

#### Perfil:

1: En estos momentos, se está en fase de valoración del perfil de estos técnicos/as. En principio, se está contemplando un perfil general, es decir, el de una persona con capacidad para acercarse a las empresas e involucrarlas en las actuaciones del proyecto y con conocimientos sobre las TIC.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Contactar con las empresas.
- 2: Analizar la cadena de valor de la empresa.
- 3: Apoyar en la elaboración del plan estratégico de tecnologías de la información y comunicación.
- 4: Apoyar en la elaboración del plan de implantación TIC.
- 5: Asesoramiento a las empresas para el desarrollo de dichos planes.
- 6: Detectar necesidades de formación en el ámbito de las TIC para los trabajadores de las empresas participantes en el proyecto.

#### Metodología:

- 1: Actuación sobre las empresas tractoras:  
Es decir, sobre empresas de gran tamaño que, si bien no son las beneficiarias de las actuaciones del proyecto, se analizan sus necesidades.
- 2: Actuación sobre las empresas de pequeño tamaño dependientes de las empresas tractoras:  
Estas pymes tradicionalmente son proveedoras de las empresas grandes y son las verdaderas beneficiarias del trabajo de los técnicos/as asesores en nuevas tecnologías.  
El objetivo es que estas numerosas empresas de pequeño tamaño puedan adaptarse a las necesidades de las tractoras e incrementar, de este modo, sus relaciones económicas o evitar que se debiliten.
- 3: Diagnóstico.
- 4: Diseño del plan estratégico y de implantación de las TIC.

#### Expectativas:

- 1: Involucrar a las empresas y sensibilizarlas en la necesidad de adaptarse.
- 2: Implantar soluciones TIC en las empresas.

[www.jcyl.es/ade](http://www.jcyl.es/ade)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: ADE Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León  
 Contacto: Ernesto Pascual Aramburu  
 Dirección: C/ Duque de la Victoria, 23. 47001 (Valladolid).  
 Teléfono: 983317062  
 e-mail: pasaraer@jcyl.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Castilla y León (preferentemente zonas rurales).  
 Ámbito Sectorial: Cualquier sector productivo (proyectos pilotos: construcción, automoción y textil).  
 Destinatarios/as: Trabajadores de pymes de Castilla y León que necesiten adaptarse al uso de nuevas tecnologías.

#### Composición de la A.D. (Nº 142)

- Junta de Castilla y León - Consejería de Hacienda - Dirección General de Presupuestos y Fondos Comunitarios
- ADE, Agencia de Inversiones y Servicios.
- Junta de Castilla y León - Consejería de Economía y Empleo - Dirección General de Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales.
- Junta de Castilla y León - Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades - Dirección General de la Mujer.
- Consejo Regional de Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Castilla y León.
- Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE).



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## ÀNCORA

### Asesor/a de adaptación

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: El ámbito fundamental de intervención es la empresa.
- 2: El Asesor/a de adaptación actúa como mediador/a entre la empresa y el trabajador/a al que acompaña con el objeto de mantener el empleo de las personas que se hallan en riesgo de perderlo dentro de la empresa.

#### Perfil:

- 1: Titulados/as medios y superiores que están ejerciendo su actividad en el ámbito de la intermediación laboral de colectivos que se hallan en situaciones de riesgo de exclusión social y laboral, así como otros profesionales con experiencia acreditada en dicho cambio.
- 2: Con formación en planificación de recursos humanos, nuevos modelos de gestión empresarial como la Responsabilidad Social de la empresa y habilidades instrumentales, técnicas y/o metodologías concretas para el establecimiento de un plan de adaptación de la persona al puesto de trabajo y a la empresa (este plan de adaptación incluye actuaciones por una parte con el trabajador/a al que se acompaña, y por otra con la empresa, tanto al nivel del resto de trabajadores/as y de la dirección como del puesto en sí). Para ello, el proyecto Àncora ha organizado el Certificado de Mediación en la empresa.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Difusión del procedimiento de trabajo entre las empresas susceptibles de tener trabajadores/as con riesgo de perder su empleo y entre las estructuras de inserción laboral para establecer una red de asesores de adaptación que permitan la transferencia del modelo en el territorio.
- 2: Captación: recepción y acogida de empresas y de trabajadores/as. Establecimiento del primer contacto con ambos, explicación de la metodología de intervención y de los aspectos en los que se va a comprometer cada parte.
- 3: Evaluación y diagnóstico de la situación que está haciendo que la persona tenga dificultad para mantener el empleo. Toma de decisiones respecto de si es de nuestro ámbito de intervención o derivamos a otro recurso.
- 4: Establecimiento de una serie de acciones con el objetivo de propiciar que la persona trabajadora pueda mantener su empleo. Estas actuaciones configuran lo que en el Proyecto Àncora se denomina Plan de adaptación. Actuaciones relacionadas con la flexibilización de horarios, valoración de competencias, formación de competencias técnicas e instrumentales, asesoramiento e información, mediación en conflictos, entre otras.
- 5: Seguimiento de las acciones que se han puesto en marcha y evaluación de los resultados.

#### Metodología:

- 1: Captación de empresas.
- 2: Acogida y explicación del proceso de la actuación.
- 3: Firma del contrato.
- 4: Detección de la problemática.
- 5: Establecimiento de las medidas para la resolución del problema.
- 6: Seguimiento.
- 7: Cierre de la actuación.

#### Expectativas:

- 1: Incrementar la calidad de la inserción para evitar que una persona pierda su puesto de trabajo.

[www.equalancora.org](http://www.equalancora.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Ayuntamiento de Gandía  
Contacto: Carlos Marco Estellés  
Dirección: Plaça de la Llum, 6- Polígono Alcodar.  
46701 (Gandia-Valencia)  
Teléfono: 962874711  
e-mail: cmarco@gandia.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comarca de la Safor.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Públicos con dificultades de adaptación a sus puestos de trabajo, a la empresa (pyme y micropyme) y a la Administración Pública.

#### Composición de la A.D. (Nº 153): ÀNCORA

- Ayuntamiento de Gandía.
- Mancomunitat Municipis La Safor.
- Federación de Asociaciones de Empresarios de la Safor.
- Sindicato UGT- PV.
- Cáritas Interparroquial de Gandía.
- Cruz Roja Española.
- Sindicato CC.OO. - P.V.
- CEIC Alfons el Vell.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



EJE 3 "Adaptabilidad"  
Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



## DELOA EQUAL II

Responsable de la implementación de un acuerdo-marco laboral con carácter piloto y agentes dinamizadoras del medio rural y marítimo

### Ámbitos concretos de actuación:

- En el caso del responsable de la implementación de un acuerdo-marco laboral con carácter piloto, su trabajo se centra sobre todo en el turismo rural, concretamente en:
  - Tranversalización del enfoque de género.
  - Organización del trabajo en las pymes turísticas.
- Las agentes dinamizadoras del medio rural y marítimo centran su labor en la dinamización turística de las comarcas de Barbanza-Sar mediando entre el empresariado turístico y hostelero (ofreciendo un servicio turístico que hasta ahora no existía en la comarca) y el resto de las personas de estas dos comarcas es decir, visitantes y habitantes (recibiendo un conocimiento cercano y directo de la realidad de la zona). A su vez y de forma implícita, actúan como apoyo al trabajo de los guías turísticos/as (también se dirigen al sector turístico pero, en su caso, apoyando el trabajo de los guías turísticos/as).

### Perfil:

- Todavía no ha finalizado el proceso de selección, pero el perfil aproximado de un responsable de la implementación de un acuerdo-marco laboral es el siguiente:
  - Persona vinculada al sindicato participante en la AD.
  - Perteneciente al sector turístico.
  - Con conocimiento de las ayudas públicas y la legislación laboral.
- Por su parte, las agentes dinamizadoras es una agrupación de 6 mujeres con el siguiente perfil:
  - De las comarcas de Barbanza y Sar.
  - Edad media (40 años).
  - Sin estudios reglados relacionados con el turismo en particular (aunque a través del proyecto reciben formación).

### ¿Qué funciones realiza?:

- Las funciones del responsable de la implementación de un acuerdo-marco laboral serán:
  - Conocer las principales características del sector y sus condiciones de trabajo así como analizar la legislación laboral en torno al sector turístico.
  - Proponer mejoras en dicha legislación.
  - Estudiar y elaborar fórmulas ad hoc para una mejora de las condiciones de trabajo.
  - Sensibilizar al empresariado de las ventajas que puede reportarle una mejora de las condiciones de trabajo de sus recursos humanos.
  - Asesorar a los empresarios/as sobre ayudas, proyectos, subvenciones, legislación, etc. que ayude a los objetivos de mejora de las condiciones laborales y profesionalización del sector
  - Por otra parte, estos responsables colaboran con la AD en:
    - La planificación de tareas.
    - El análisis de las actuaciones anteriormente mencionadas.
    - Liderando y coordinando esas actuaciones.
- En el caso de las agentes dinamizadoras:
  - Consiste su labor en acercar el medio rural y marítimo ligando los sistemas tradicionales a las técnicas más actuales como son entre otras, el cultivo del maíz, el lugar donde se guarda (hórreo-arquitectura popular gallega) y los cultivos ecológicos. En caso del mar, estaría el cultivo de especies marinas, la captura, la subasta y venta de las mismas y finalmente su transformación (depurado, envasado, etc.).
  - Las agentes dinamizadoras no interfieren en la labor de los guías turísticos/as dado que cada uno se centra en un ámbito de actuación concreto y que ambas juntas enriquecen el conocimiento aumentando el valor turístico y hostelero de la comarca.

### Metodología:

- La metodología prevista del responsable de la implementación de un acuerdo-marco laboral, es la siguiente:
  - Este responsable contacta con los equipos técnicos de la AD en cada ayuntamiento para promover reuniones con los empresarios en las que se explican las actuaciones previstas
  - Con los empresarios/as se analizan las dudas y posibles obstáculos y se buscan soluciones ad hoc para los problemas comunes.
  - Para motivar a los empresarios/as e involucrarles en el proyecto, se siguen dos estrategias:
    - El proyecto financia alternativas de ocio como rutas turísticas que sirven para apoyar en la consolidación de las empresas turísticas y para promocionar el sector.
    - Aquellos alojamientos de turismo rural con menos de un año de vida son apoyados económicamente en el desarrollo de material divulgativo.
- La metodología de trabajo de las agentes dinamizadoras es:
  - Con el apoyo del sector turístico presta su colaboración diseñando paquetes turísticos en los que se incluye los servicios de esta agrupación de mujeres.
  - Las agentes dinamizadoras realizan difusión y promoción de su actividad y reciben la colaboración de los ayuntamientos a través de sus páginas web y de las oficinas de turismo.
  - En el futuro, se intentará un acercamiento a las agencias de viaje.

### Expectativas:

- Impulsar y apoyar el turismo rural.
- Fomentar el asociacionismo entre el empresariado y la aparición de sinergias.
- Permanencia en el tiempo de la figura de la agente dinamizadora, siguiendo las exitosas experiencias de iniciativas parecidas llevadas a cabo en Lira y Cambados.

[www.deloa.es](http://www.deloa.es)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Fundación Paideia  
 Contacto: Guillermo Vergara  
 Dirección: Praza de Castelao, 1. 15920 (Rianxo-A Coruña).  
 Teléfono: 981860075/76  
 e-mail: deloaequal@rianxo.com

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comarcas Barbanza y Sar.  
 Ámbito Sectorial: Turismo y hostelería con carácter rural.  
 Destinatarios/as: Empresas y trabajadores/as del sector turismo y hostelería.

#### Composición de la A.D. (Nº 322): DELOA - EQUAL II

- Concello de Rianxo.
- Concello de Padrón.
- Concello de Rois.
- Concello de Ribeira.
- Fundación Paideia Galiza.
- Caixanova.
- UGT - Galicia.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## e-MICRO

Tutor/a para la mejora de la adaptabilidad de las microempresas.

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: El tutor/a para la adaptación de microempresas es la persona de referencia para las microempresas beneficiarias del proyecto.
- 2: Interviene en los siguientes ámbitos:
  - Gestión económico-financiera y comercial de la empresa.
  - Formación de RRHH.
  - TIC.
  - Cooperación empresarial.
  - Organización del tiempo de trabajo.

### Perfil:

- 1: Son profesionales que ya pertenecen a las plantillas de los socios de la AD, en las que desempeñan tareas de asesoramiento y de creación de empresas. La participación de estas personas tiene por objeto, por un lado aprovechar su experiencia y, por otro, contribuir a la mejora de su cualificación mediante su participación en el proyecto. Asimismo, está previsto que reciban formación en aquellos ámbitos en los que presentan algunas carencias.
- 2: Son licenciados/as en CC. Económicas o Derecho.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Sensibilizar en la mejora de la capacidad de adaptación de la empresa.
- 2: Introducir nuevos modelos de gestión que hagan a la empresa más competitiva.
- 3: Realizar un diagnóstico inicial de la empresa en tres ámbitos fundamentales: gestión económico-financiera de la empresa, necesidades formativas y necesidades TIC.
- 4: Orientar sobre las ventajas de la cooperación empresarial y la organización del tiempo de trabajo, dirigiendo a la empresa hacia los servicios que ofrece el proyecto en estos ámbitos.
- 5: Elaborar el Plan de Adaptabilidad, que recoge una serie de propuestas de actuación en los tres ámbitos citados e incorpora propuestas realizadas por los otros dos servicios que ofrece el proyecto: organización del tiempo de trabajo y cooperación empresarial.
- 6: Realizar el seguimiento trimestral del Plan para determinar su grado de cumplimiento y revisarlo cuando sea necesario.
- 7: Testar las aplicaciones informáticas de apoyo a su trabajo de tutoría (análisis de necesidades formativas, gestión económico-financiera, análisis de necesidades TIC) y apoyar su utilización por parte de los/as responsables de las microempresas.
- 8: Con respecto al funcionamiento de la AD, también realizan tareas de:
  - Participación en el Grupo de Trabajo denominado "Nuevos Modelos de Gestión" que entre otras cosas, tiene capacidad de decisión en este ámbito.
  - Participación, en determinados casos, en el Comité de Seguimiento de la AD.

### Metodología:

- 1: Acercamiento a las microempresas con el apoyo de las diversas asociaciones empresariales participantes en la AD y captación mediante acciones de difusión.
- 2: En un primer momento, intervienen el equipo de dinamización, que realiza la primera toma de contacto de las empresas y que es el encargado de presentar el proyecto y los servicios que ofrece a la empresa.
- 3: Los tutores/as para la adaptación realizan el diagnóstico inicial y, a partir de entonces, se convierten en el referente para las microempresas.
- 4: Elaboración del Plan de Adaptabilidad.
- 5: Seguimiento de la implantación.

### Expectativas:

- 1: Mejorar la competitividad de las micropymes del municipio.
- 2: Potenciar la capacidad de los técnicos/as que asesoran a las empresas.
- 3: Puesta en marcha de aplicaciones informáticas de apoyo a la tutoría.

[www.emicromurcia.com](http://www.emicromurcia.com)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Ayuntamiento de Murcia  
Contacto: Eduardo Martín de Valmaseda Guijarro  
Dirección: ADL Murcia. C/ María Zambrano s/n.  
33007 Murcia  
Teléfono: 968200293  
e-mail: equal-micro@ayto-murcia.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Murcia.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Microempresarios/as pertenecientes a colectivos desfavorecidos y sus trabajadores/as

#### Composición de la A.D. (Nº 315): e-MICRO

- Ayuntamiento de Murcia.
- Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia CROEM.
- Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado de la Región de Murcia UCOMUR.
- Asociación de Empresas de Economía Social de la Región de Murcia AMUSAL.
- Asociación de Jóvenes Empresarios de la Región de Murcia AJE.
- Unión General de Trabajadores de Murcia UGT.
- Comisiones Obreras de la Región de Murcia CC.OO.
- Organización Murciana de Mujeres Empresarias y Profesionales OMEP.
- Instituto de Fomento de la Región de Murcia INFO
- Universidad de Murcia.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## eQual EJE 3 "Adaptabilidad" Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



### eQi

## Técnica PAIC (Punto de Asesoramiento en Igualdad y Calidad)

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: El proyecto cuenta con un equipo técnico que prestan apoyo y asesoramiento a las empresas interesadas en incorporar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres a sus Sistemas de Gestión de la Calidad y de la Excelencia. Su actuación no se limita a las pyme sino a todo tipo de empresas. El tamaño de dichas empresas no es una cuestión que se valore como requisito de participación, únicamente se exige que las empresas tengan implantados (o estén implantando) sistemas de Calidad ISO o el Modelo EFQM de Excelencia.

### Perfil:

- 1: Selección interna.
- 2: Con diplomatura en Trabajo Social o licenciatura en Psicología o Derecho.
- 3: Con formación en Calidad y Excelencia.
- 4: Con formación en Igualdad de Oportunidades.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Elaborar las herramientas de intervención: metodología e instrumentos.
- 2: Informar a la empresa del contenido del proyecto, fases para su desarrollo, materiales a utilizar... Y promover la firma de un compromiso de participación de la empresa en el proyecto.
- 3: Proporcionar la metodología y herramientas necesarias para su implementación en la empresa.
- 4: Apoyar el proceso de Autoevaluación.
- 5: Realizar una auditoría o evaluación inicial de la Igualdad de Oportunidades en la empresa, así como elaborar y presentar un informe con los resultados de dicha auditoría.
- 6: Presentar una propuesta de Medidas Correctoras (Sistemas ISO) o de Planes de Mejora (Modelo EFQM).
- 7: Realizar un seguimiento de la implementación de las Medidas Correctoras o Planes de Mejora.
- 8: Favorecer el intercambio de información y buenas prácticas entre las empresas participantes.
- 9: Realizar una auditoría o evaluación final para determinar el éxito en la implementación y la entrega o no de un "Distintivo en Igualdad de Oportunidades".
- 10: Tutorizar todo el proceso, prestando apoyo formativo y asesoramiento en todo momento.

### Metodología:

- 1: Puesta al día: revisión de documentación en material de Calidad y Excelencia..
- 2: Prospección: realizada por dos entidades de la AD.
- 3: Sensibilización y explicación del proyecto a las empresas.
- 4: Firma del compromiso.
- 5: Diagnóstico:
  - Interno: autoevaluación.
  - Externo: auditoría externa (las técnicas PAIC recaban incidencias con los trabajadores/as y la dirección de la empresa)
- 6: Elaboración de un informe que recoge la situación en materia de Igualdad de Oportunidades en la empresa.
- 7: Asesoramiento para la implementación de las medidas correctoras.
- 8: Reunión de intercambio de buenas prácticas con las empresas participantes.
- 9: Auditoría final: para conocer si se han implantado las medidas correctoras.
- 10: Reconocimiento a las empresas que han participado con éxito en el proyecto (prevista una certificación).

### Expectativas:

- 1: Trabajar e impulsar la creación de un sello de calidad en Igualdad de Oportunidades.

[www.equalasturias.net](http://www.equalasturias.net)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Fundación Mujeres de Asturias  
 Contacto: María del Sol Álvarez Yenes  
 Dirección: C/ Sabino Fernández Campos, nº6.  
 33011 Oviedo.  
 Teléfono: 985220276  
 e-mail: eqi@fundacionmujeres.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Asturias.  
 Ámbito Sectorial: Multisectorial (empresas certificadas en ISO o con modelo EFQM).  
 Destinatarios/as: Directivos/as y trabajadores/as.

#### Composición de la A.D. (Nº241)

- AENOR.
- Club Asturiano de la Calidad.
- UGT.
- Instituto Asturiano de la Mujer.
- Consejería de Educación y Ciencia - Dirección General de Formación Profesional.
- Consejería de Industria y Empleo - Dirección General de Promoción de Empleo.
- FADE.
- Fundación Mujeres.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



**eQual** EJE 3 "Adaptabilidad"  
Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



## EQUAL-ia

### Tutor/a para la modernización empresarial.

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: El CDTE (Centro para el Desarrollo Tecnológico Empresarial) tratará de buscar sinergias, establecer estrategias y acompañar a las pymes en su proceso de modernización.
- 2: Los Tutores/as para la modernización empresarial realizan una tutoría integral tanto en materia de nuevas tecnologías como en aquellos otros aspectos que mejoran la situación competitiva de las empresas: RRHH, Gestión del conocimiento, Conciliación, Responsabilidad Social, etc.

#### Perfil:

Hay dos tipos de procesos de selección:

- 1: Selección interna. El perfil de los tutores es:
  - Licenciado/a en CC. Económicas, Empresariales o Psicología.
  - Cada uno de los tutores/as se especializa en un tema o ámbito en concreto.
- 2: Selección externa:
  - Formación universitaria.
  - Con experiencia en asesoramiento a empresas en TIC, igualdad de oportunidades, etc.
- 3: Asimismo, también el personal trabajador de la AD recibirá formación como tutores/as en materias específicas (por ejemplo, Calidad).

#### ¿Qué funciones realiza?:

Esta figura se encargará de:

- 1: Realizar el diagnóstico.
- 2: Diseñar el itinerario.
- 3: Acompañar a las empresas del territorio en su proceso de adaptación a los cambios continuos del mercado.

#### Metodología:

- 1: Captación de las empresas beneficiarias de las actuaciones a través de los servicios a emprendedores/as y a empresas del que dispone la agencia de desarrollo local.
- 2: Actos de difusión de la iniciativa: desayunos empresariales.
- 3: Visita personalizada a la empresa.

#### Expectativas:

- 1: Que el CDTE (Centro para el Desarrollo Tecnológico Empresarial) se convierta en un servicio fijo dentro del Centro de Promoción y Desarrollo del Ayuntamiento de Manises.

[www.equal-ia.net](http://www.equal-ia.net)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Ayuntamiento de Manises  
Contacto: José Domingo Martínez Valencia  
Dirección: C/ Valencia, 22. 46940 (Manises-Valencia)  
Teléfono: 961524632  
e-mail: manises@equal-ia.net

#### Datos del Proyecto

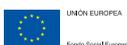
Ámbito Geográfico: Manises-Quart de Poblet.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Pymes y microempresas.

#### Composición de la A.D. (Nº 221): Agrupación para la innovación y el desarrollo de Manises-Quart de Poblet

- Ayuntamiento de Manises.
- Ayuntamiento de Quart de Poblet.
- ADLYPSE.
- UGT - IFES.
- FEVECTA.
- Asociación de empresarios 9 de octubre.
- Asociación de amigos de la cerámica artesanal.
- ANETCOM.
- BANESTO.
- AIMPO (Ascon de industriales de Quart).
- Solc de l'Art.
- ACQ (Aso. Comerciantes Quart de Poblet).



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## EQUIBAL

### Demostrador/a tecnológico y Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC

#### Ámbitos concretos de actuación:

- Hay dos socios que llevan a cabo actuaciones que contemplan la figura de un agente intermediador:
  - Demostrador/a tecnológico.
    - La Pequeña y Mediana Empresa de Ibiza y Formentera (PIMEEF) prevé acciones de explicación, demostración y formación sobre tecnologías sectoriales para las personas trabajadoras de las pymes ibicencas.
    - Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC.
      - La Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca (PIMEM) pone a disposición el Servicio de Asesoramiento en Nuevas Tecnologías, con el objetivo de dar apoyo a la adaptabilidad de las empresas y al uso de las tecnologías de la información y otras nuevas tecnologías para las pymes.
  - Los ámbitos concretos son los siguientes:
    - Demostrador/a tecnológico: sectores productivos del mercado laboral ibicenco.
    - Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC: pymes que quieren adaptarse a las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

#### Perfil:

- Demostrador/a tecnológico:
  - Ingenieros/as Informáticos, Ingenieros/as Técnicos Informáticos o Ingenieros/as Técnicos de Telecomunicaciones, principalmente.
- Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC:
  - Licenciado/a en Derecho.
  - Con experiencia en el asesoramiento empresarial.
  - Con conocimientos informáticos.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- Demostrador/a tecnológico:
  - Identificación de las tecnologías, de la implantación en los proyectos piloto y de la demostración de los resultados obtenidos.
  - Acercar la tecnología a las personas trabajadoras de los sectores implicados con explicaciones de sus características, demostraciones de su aplicación, oferta de productos, ejemplo de implementación y formación.
- Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC:
  - Asesoría técnica personalizada, en la oficina o en la empresa.
  - Estudio de la situación actual y nivel del uso de las TIC en la empresa.
  - Análisis de requerimientos físicos y/o lógicos, buscando las mejores opciones para:
    - Implantar en la actividad empresarial.
    - Elaboración de informes técnicos para facilitar la posterior adquisición de materiales y servicios.
    - Asesoramiento en la búsqueda de subvenciones para la implantación de TIC.

#### Metodología:

- Demostrador/a tecnológico:
  - Identificación de tecnologías innovadoras para sectores productivos de Ibiza, búsqueda de proveedores de dichas tecnologías,
  - Implantación de proyecto piloto en alguna empresa.
  - Demostración de resultados a beneficiarios/as del sector a través de jornadas, sesiones formativas, etc.
- Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC:
  - Creación de la demanda mediante actuaciones de difusión y con el apoyo de los socios de la AD que difundido el Servicio entre las empresas de su sector.
  - Asesoramiento.
 

Este punto está en fase de desarrollo. Se trabaja en el diseño de un asesoramiento basado en cinco citas:

    - En la primera, se trabaja en la idea y en las dificultades o necesidades planteadas y/o detectadas.
    - El siguiente paso sería la visita a la empresa para un diagnóstico más profundo.
    - Las siguientes citas corresponderían al asesoramiento en la implantación de las TIC.
  - Seguimiento.

#### Expectativas:

- Con el Demostrador/a tecnológico:
 

Conseguir acercar tecnologías a la isla que mejoren la gestión de la empresa y la capacitación de los trabajadores/as incidiendo en sectores diversos (aún por determinar) y, si es posible, aplicando soluciones transversales intersectoriales.
- Con el Técnico/a asesor en TIC - Servicio de asesoría TIC:
 

Que a través de las 150 asesorías y 10 acciones formativas previstas, las microempresas desmitifiquen las TIC y las perciban como una herramienta de trabajo al alcance de todos/as.

[www.equalcaib.es](http://www.equalcaib.es)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Dirección General de Formación (Gobierno de las Islas Baleares)  
 Contacto: Rebeca Suárez Fernández  
 Dirección: C/ España, nº 18- 1º (Ibiza-Islas Baleares).  
 Teléfono: 971392743  
 e-mail: rsuarez@pimeef.com

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Islas Baleares.  
 Ámbito Sectorial: Apoyar la adaptabilidad a las empresas y los/las trabajadores a las TIC.  
 Destinatarios/as: Empresarios/as y trabajadores/as.

#### Composición de la A.D. (Nº 183)

- PIMEEF.
- Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares.
- Dirección General de Formación (Gobierno de las Islas Baleares).
- INESTUR - Instituto de Calidad Turística.
- Fundación Universidad-Empresa de las Islas Baleares.
- IFOC - Ayuntamiento de Calvià.
- Institut Balear de la Dona.
- USO.
- Fundación ECCA.
- PIMEM - Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mallorca.
- PIME Menorca - Federación de la Pequeña y Mediana Empresa de Menorca.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)

**eQual**  
EJE 3 "Adaptabilidad"  
Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



## ESPIRAL

Agente de innovación

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: TIC.
- 2: Prevención en Riesgos Laborales.
- 3: Gestión Medioambiental.
- 4: Calidad.
- 5: Gestión empresarial.

### Perfil:

- 1: Se ha definido una acción como "Asesoramiento in situ" y será desarrollada por un equipo interdisciplinar especializado en las áreas de conocimiento del proyecto mencionadas anteriormente.
- 2: Esta especialización parte no sólo desde su formación sino también desde su experiencia en estas áreas y en el trabajo de acercamiento al empresariado y al desenvolvimiento en el campo del desarrollo local.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Asesoramiento "in situ" a través de acciones de carácter informativo y formativo, fundamentalmente. Se trata de un servicio integrado de apoyo y consultoría.
- 2: Se desarrollará en el mismo puesto de trabajo, bien mediante visitas a las empresas en el territorio (atención personalizada y/o a través de un aulabús) o bien mediante entornos virtuales.
- 3: Con respecto a las TIC, este asesoramiento pretende aportar nuevas visiones de negocio basadas en el uso de Internet y ofrecer ayuda y soluciones de mejora competitiva a las empresas. Irá referido fundamentalmente a las siguientes materias:
  - Aspectos jurídicos relacionados con las TIC.
  - Gestión Empresarial.
  - Sistemas de comunicación.
  - Gestión de RRHH (teleformación y reclutamiento).
  - Relaciones con clientes y proveedores.
  - Comercio electrónico.
- 4: Por otra parte, estos agentes intermediarios son los responsables de la gestión de la acción de asesoramiento.

### Metodología:

- 1: En estos momentos, el proyecto se encuentra en una fase de sensibilización, en un proceso de acercamiento al territorio. Posteriormente, se dirigirán al empresariado a través de agencias de desarrollo, mancomunidades y/o ayuntamientos, asociaciones empresariales y entidades socias del proyecto que representan el 100% del tejido empresarial de la provincia de Huelva.

### Expectativas:

- 1: Ser percibidos por las empresas como un instrumento de gran utilidad.
- 2: Adaptarse a las necesidades de las empresas. Por eso, en el momento actual del proyecto, no se define la tipología del asesoramiento.
- 3: Fomentar la competitividad de las empresas y dotarles de recursos a los que las pymes puedan acceder.

<http://espiral.sigadel.com> (en desarrollo)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Diputación Provincial de Huelva  
Contacto: M<sup>a</sup> Isabel Pérez Díaz  
Dirección: Pabellón los Álamos. Ctra. Nac. 431.  
Sevilla-Huelva Km. 630 (Huelva).  
Teléfono: 959494779  
e-mail: iperez@diphuelva.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Provincia de Huelva.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Pymes y microempresas, incluidas las formas de economía social. Trabajadores/as por cuenta propia, autónomos/as y trabajadores/as en activo del ámbito rural con bajos niveles de cualificación, discapacitados y mayores de 45 años.

#### Composición de la A.D. (Nº 334): Agrupación de Desarrollo Socioeconómico de la Ciudad de Huelva

- Diputación Provincial de Huelva.
- Federación Onuense de Empresarios.
- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Huelva.
- Federación Andaluza de Cooperativas de Trabajo Asociado.
- Asociación Provincial de Empresarios de Informática, Ofimática y Tecnologías de la Información.
- Confederación Andaluza de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de Huelva.
- Confederación Andaluza de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de Andalucía.
- Unión General de Trabajadores.
- Comisiones Obreras.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## FÉNIX

El Proyecto FÉNIX en su empeño por lograr la mayor adaptabilidad de las pymes y micropymes de nuestro territorio, se apoya en la importante labor de los Agentes de nuestra Red de Apoyo al emprendedor y a la Economía social, no sólo como orientadores hacia el cambio sino también como motivadores y transmisores de aquellos factores intangibles que generan valor y, por tanto, les hacen más competitivos. Utilizando para ello la adaptabilidad como herramienta hacia la innovación y la creatividad como instrumentos de diferenciación.

No contamos con una figura como tal, pero ésta queda cubierta con la labor, anteriormente mencionada, de nuestros agentes. De hecho, en el seno también de nuestro proyecto, se está diseñando una formación dirigida específicamente a ellos a fin de dotarles, en la medida de lo posible, de las habilidades y aptitudes necesarias para ser capaces de trasladar y transmitir al pequeño empresario la inquietud por incorporar la innovación (en toda la amplitud del concepto) en sus procesos, decisiones, estrategias, instalaciones... Siempre adaptado a la realidad del tejido empresarial andaluz.

### Ámbitos concretos de actuación:

Beneficiarios: emprendedores/as y empresarios/as andaluces.

- 1: Para los emprendedores/as ofrece todo tipo de ayuda, asesoramiento u orientación destinado a la puesta en marcha de un nuevo proyecto empresarial: apoyo documental en trámites administrativos; análisis e identificación y reorientación de los recursos naturales y financieros del territorio, información; asesoramiento y apoyo documental para la solicitud de subvenciones; alojamiento empresarial durante tres años a aquellas empresas adscritas que según contrato adquieran la condición de empresa integrada etc.
- 2: Para empresas ya creadas: para aquellas empresas integradas en la Red (mediante el preceptivo contrato de integración) se ofrece además autorización de la empresa durante 3 años en función de las necesidades de la misma; asesoramiento y elaboración de planes de formación específicos, por cada miembro de la empresa, vinculados a la competencia empresarial.

### Perfil:

- 1: La experiencia de los Agentes oscila aproximadamente desde los 3 hasta los 10 años (los más veteranos) y en su mayoría son licenciados/as en Derecho o Economía.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Funciones desde dos perspectivas:
  - Hacia dentro de la AD: Son los beneficiarios (como se ha explicado anteriormente).
  - Hacia fuera de la AD: Hacia los emprendedores/as y las empresas (como se ha indicado anteriormente).

### Expectativas:

- 1: El objetivo de formar a los agentes es que sean capaces de interpretar aquellos elementos intangibles de la competitividad como son entre otros la innovación, la adaptabilidad al cambio y la buena gestión del mismo, la diferenciación, y dotarles no sólo del conocimiento teórico (que en algunos casos ya lo tienen) sino de las habilidades que les permitan transmitirlo de modo eficaz a los emprendedores/as y empresarios/as de su zona, siendo conscientes siempre de la realidad empresarial ante la que se encuentran.
- 2: Se espera apreciar los resultados en el largo plazo, reflejados en la mayor perdurabilidad y competitividad de las empresas.

[www.equal-fenix.org](http://www.equal-fenix.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Fundación Red Andalucía Emprende  
 Contacto: Eva M<sup>a</sup> López  
 Dirección: Francisco Carrera Iglesia, 2-Acc.C SVQ (Sevilla)  
 Teléfono: 954787272  
 e-mail: elopez@a-emprende.net

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Regional-Andalucía.  
 Ámbito Sectorial: Economía Social.  
 Destinatarios/as: Trabajadores/as y directivos/as de empresas de Economía Social.

#### Composición de la A.D. (Nº 456): Fénix

- Dirección General de Fomento del Empleo (Junta de Andalucía).
- Dirección General de Economía Social y Emprendedores.
- Fundación Red Andalucía Emprende.
- CEPES-ANDALUCÍA.
- Fundación Escuela Andaluza de Economía Social.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## IMPAC-TEM VALLÈS

### Prospector/a de empresa y Asesor/a empresarial

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Prospector/a de empresa: se dirige a las micropymes y pymes del territorio.  
2: Asesor/a empresarial: se dirige a las empresas identificadas como diana para participar en el proyecto.

#### Perfil:

- 1: Las figuras del Prospector/a y Asesor/a no tienen una exigencia académica limitada, incluso pueden tener ligeras variaciones. No obstante, un perfil aproximado de ambas figuras sería:
- 2: Prospector/a:
- Selección por parte de las entidades asociadas a la AD.
  - Licenciado/a, Psicología, Económicas o Empresariales.
  - Conocedor/a del ámbito empresarial.
  - Con conocimientos en administración y gestión de empresas.
  - Con actitudes y habilidades para establecer y mantener relación con empresarios/as.
- 3: Asesor/a:
- Son asesores/as externos a la AD.
  - Licenciado/a en Económicas, Empresariales o Ingeniería.
  - Con experiencia probada y formación acreditada.
  - Con conocimiento de las empresas del territorio y de los sectores objeto de intervención.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Prospector/a de empresa:
- Establecimiento de contactos iniciales.
  - Observación y análisis de la realidad empresarial.
  - Detección de empresas diana y de necesidades.
  - Sensibilización, información y derivación al proyecto y/o recursos existentes.
  - Mantenerse como punto de referencia y apoyo para la empresa (en procesos de autodiagnóstico, acceso a recursos, desarrollo de planes de actuación, etc.).
  - Con respecto al funcionamiento de la AD, sus tareas son:
    - Control de los contactos realizados.
    - Realización de memorias.
    - Elaboración de las justificaciones técnicas y, en algunas entidades de la AD, también la económica.
    - Funciones de carácter complementario de otras actuaciones del proyecto.
- 2: Asesor/a empresarial:
- Diagnóstico empresarial.
  - Elaboración de planes de actuación.
  - Asesoramiento y apoyo en el desarrollo de los planes de actuación.
  - Identificar oportunidades de cooperación entre las empresas.
  - Apoyo a redes de cooperación empresarial.

#### Metodología:

- 1: Contacto inicial (Prospector/a).  
2: Derivación al Asesor/a de las empresas seleccionadas como diana (Prospector/a).  
3: Diagnóstico empresarial (Asesor/a).  
4: Asesoramiento (Asesor/a).  
5: Seguimiento (Prospector/a).  
6: Evaluación y control (Prospector/a).

#### Expectativas:

- 1: Conseguir vínculos de comunicación estable y fluida con las empresas para el desarrollo de actuaciones, facilitando una colaboración entre las empresas y la administración y las organizaciones empresariales en un futuro, intercambiando demandas y recursos en ambas direcciones.  
2: Mantener una *puerta abierta* para la detección de necesidades.

[www.pacteocupaciovalles.com](http://www.pacteocupaciovalles.com)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Consell Comarcal del Vallès Occidental  
Contacto: M<sup>a</sup> Teresa Zamora Vallet  
Dirección: Carretera N-150, Km. 15 (Terrassa-Barcelona)  
Teléfono: 937273534  
e-mail: equal@ccvoc.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comarca del Vallès Occidental.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Las empresas de la comarca, sus recursos humanos y los profesionales implicados en el desarrollo de las actuaciones.

#### Composición de la A.D. (Nº 240): IMPAC-TEM VALLÈS

- Diputació de Barcelona.
- Institut Català de les Dones.
- Ajuntament de Barberà del Vallès - Fundació Barberà Promoció.
- Ajuntament de Cerdanyola del Vallès.
- Ajuntament de Polinyà.
- Ajuntament de Rubí-IMPES de Rubí.
- Ajuntament de Sant Cugat del Vallès.
- Ajuntament de Terrassa - Foment de Terrassa, SA.
- Centre Metallúrgic.
- UGT - Unió Comarcal del Vallès Occidental.
- Ajuntament de Santa Perpètua de Mogoda-Patronat Granja Soldevila.
- Ajuntament de Badia del Vallès.
- Ajuntament de Castellar del Vallès.
- Ajuntament de Montcada i Reixac.
- Ajuntament de Palau-solità i Plegamans.
- Promoció Econòmica de Sabadell, SL.
- Servei d'Ocupació de Catalunya.
- Fundació Privada CECOT Formació.
- Gremi de Fabricants de Sabadell.
- Comisiones Obreras del Vallès Occidental.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## INNOV@RURAL

### AGENTE DE DINAMIZACIÓN TECNOLÓGICA (ADT)

En INNOV@RURAL se cuenta con un perfil encargado de involucrar a las empresas en el programa y detectar sus necesidades tecnológicas y de formación. Tienen como objetivo concienciar a las empresas sobre la importancia de las nuevas tecnología en sus negocios y promover acciones concretas y eficaces sobre éstas, encaminadas a su adaptación a las TIC.

Por todo ello, se ha contemplado la figura del Agente de Dinamización Tecnológica cuyas acciones están encaminada a dos labores críticas:

- Involucrar y atraer a las empresas de la zona en el programa desarrollado por el proyecto.
- Detectar de forma clara las necesidades concretas de tecnología de la información y de formación, dimensionándolas correctamente.

#### Ámbitos concretos de actuación:

1: A través de entes locales, organismos intermedios y otros entes implicados en la difusión de la innovación, trabajar con las pymes y autónomos/as de la Comarca.

#### Perfil:

Atendiendo a las características (empresariales y poblacionales) de la Comarca de la Gran Vega de Sevilla, se han elaborado dos tipologías en el perfil del ADT:

- 1: Personas con experiencia profesional demostrada, de al menos dos años, en la identificación de áreas de mejora, evaluación y selección de alternativas tecnológicas e implantación de soluciones innovadoras asociadas al proceso, producto y gestión. Se valorará especialmente la experiencia en TIC.
- 2: Personas sin experiencia profesional: licenciados/as o diplomados/as con conocimientos demostrables en gestión de la Innovación o TIC. En nuestra Comarca encontramos un número importante de jóvenes que aún teniendo un nivel de estudios y buen conocimiento y manejo de las TIC, les es difícil acceder a un empleo por no tener experiencia laboral previa, por lo que este Proyecto les ayudará a dar el salto al mercado laboral.

#### ¿Qué funciones realiza?:

Consideramos factores clave de éxito para el proyecto:

- Implicación, liderazgo y apoyo continuo de los agentes responsables del desarrollo del proyecto y de las administraciones locales.
- Involucrar al colectivo compuesto por empresarios/as y directivos/as en la participación activa y voluntaria del proyecto.
- Detectar las necesidades concretas y pragmáticas de adaptación tecnológica y de acciones formativas complementarias.
- Mostrar de forma clara y sencilla la utilidad de las nuevas tecnología a empresarios/as y trabajadores/as para alimentar su automotivación y desarrollo de competencias profesionales.
- Efectuar una correcta Gestión del cambio.

Por ello se han fijado como funciones de los ADTs:

- 1: Involucrar y atraer a las empresas de la zona en el programa de actuaciones desarrollado por el proyecto.
  - 2: Difusión de técnicas y tecnologías innovadoras.
  - 3: Asesoramiento y difusión de información sobre Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
  - 4: Detectar de forma clara las necesidades concretas de tecnología de la información y de formación, dimensionándolas correctamente.
  - 5: Evaluación de capacidades de innovación en pymes a través de proyectos de Diagnóstico y Auditoría Tecnológica.
  - 6: Acercamiento de la empresa a expertos tecnológicos y a consultoría tecnológica cualificada, en el marco del proyecto.
  - 7: Difusión de información sobre ayudas y recursos para la financiación de la innovación, así como sobre los mecanismos para acceder a los mismos.
- Está previsto en el marco del proyecto, dotarles de las herramientas metodológicas necesarias elaboradas ex profeso así como que pasen por una formación diseñada a tal efecto.

#### Metodología:

- 1: Visita y sensibilización del tejido pyme sobre la importancia para sus negocios en introducir las Tecnologías apropiadas para la mejora de la productividad.
  - 2: Recogida de la información de campo necesaria para los ajustes progresivos del proyecto y la reorientación hacia los objetivos marcados inicialmente.
  - 3: Diagnóstico personalizado.
  - 4: Asesoramiento tecnológico.
  - 5: Resolución de las necesidades tecnológicas detectadas.
- Los ADTs son vehículos de doble dirección: de comunicación hacia la pyme y de comunicación desde la pyme.

#### Expectativas:

- 1: Cualitativamente su aportación a la comarca será muy importante, ya que viene a cubrir unas necesidades que no han sido cubiertas. No ha existido, hasta la fecha, ninguna acción destinada a solucionar problemas tecnológicos en las empresas de una forma tan personalizada.
- 2: Las empresas de la zona conseguirán ser más competitivas, tendrán acceso a nuevos mercados y clientes, con unos recursos humanos más formados y cualificados (en TIC).

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Asociación Comarcal Gran Vega de Sevilla  
 Contacto: Silvia Rodríguez Bouzo  
 Dirección: Avda del Guadalquivir, 77 bajo A. Cantillana.  
 Teléfono: 955730061  
 e-mail: silvia.granvega@gvs.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: 13 municipios de la Vega Media y Alta de Sevilla.  
 Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
 Destinatarios/as: El tejido empresarial y los trabajadores y trabajadoras.

#### Composición de la A.D. (Nº 94)

- Asociación Comarcal Gran Vega de Sevilla.
- Sociedad para el Desarrollo de la Vega.
- Sociedad Comarcal la Aceña.



www.gtn3.net



## INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS AGROALIMENTARIAS

### Asesora en Seguridad y Calidad Agroalimentaria

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Seguridad Alimentaria.
- 2: Calidad Agroalimentaria.
- 3: El proyecto, en materia de Calidad, aprovecha el perfil profesional y la experiencia acumulada de la asesora (especialmente en Seguridad Alimentaria) para desarrollar el resto de medidas previstas como, por ejemplo, TIC o marcas de calidad asegurada.

#### Perfil:

- 1: El proyecto no contemplaba la figura del intermediador de adaptación, aunque sí la labor que ahora desempeña, la evolución del mismo ha determinado su personalización.
- 2: El perfil de la Asesora en Seguridad y Calidad Agroalimentaria es el siguiente:
  - Ingeniera Agrónoma.
  - Con muchos años de experiencia profesional en los ámbitos concretos de actuación.
- 3: Por otra parte, el personal técnico de la AD tiene formación al respecto para poder suministrar una información previa a las empresas en referencia a Seguridad Alimentaria.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Asesoramiento y puesta en marcha de los APPCC (análisis de puntos críticos y de control). Certificar el análisis de estos puntos es voluntario pero tener realizado y en marcha los APPCC es obligatorio.
- 2: Formador en Seguridad Alimentaria.
- 3: Co-planteamiento y co-diseño de futuras actuaciones de I+D+I.

#### Metodología:

- 1: Previamente, los representantes del proyecto se reunieron por separado con los técnicos/as autonómicos de Sanidad y con las empresas para explicarles qué servicio iban a prestar y para conocer la opinión que ello suscitaba.
- 2: La captación de empresas se hace a través de las Mesas agroalimentarias en las que las empresas están representadas. Además, estas mesas sirven de canal para ofrecer los servicios, coordinar los horarios de visita a empresas, etc.
- 3: Las empresas son, finalmente, las que deciden que acciones se ejecutan.
- 4: Por una parte, la Asesora centra su trabajo en la Seguridad Agroalimentaria y, por otra, los técnicos/as de la AD asesoran en otro tipo de ámbitos: adaptación mercados emergentes, calidad, cooperación, gestión de RRHH, etc.
- 5: En sus ámbitos de actuación, es la Asesora la que realiza el seguimiento reportando a la dirección técnica en cada territorio.

#### Expectativas:

- 1: Adaptar la legislación comunitaria en materia agroalimentaria a la realidad empresarial local.
- 2: Prevenir y sensibilizar en materias tan fundamentales como la Seguridad y Calidad Agroalimentaria.

[www.equalidea.org](http://www.equalidea.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Gestión y Desarrollo Sostenible S.L.  
Contacto: José Morán Marco  
Dirección: C/Nicolás Andréu 21. Torrent (Valencia).  
Teléfono: 629317065  
e-mail: gdstl@ono.com

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Valencia y Castellón.  
Ámbito Sectorial: Producción e Industria Agroalimentaria.  
Destinatarios/as: Empresas y trabajadores/as de los colectivos y sectores objeto del proyecto.

#### Composición de la A.D. (Nº 244)

- Ayuntamiento de La Vall d'Uixó.
- Ayuntamiento de Xàtiva.
- Asociación Interior Hoya de Buñol - Chiva.
- Buñol Industrial S.A.
- Asociación para la Investigación Social y la Sostenibili
- Gestión y Desarrollo Sostenible S.L.
- Asociación de Empresarios de Xàtiva - La Costera.
- Asociación Municipios Macizo del Caroig.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## LEÓN NÚCLEO DE FUTURO

**Agente de dinamización e innovación comercial,  
Agente de desarrollo de competencias socioprofesionales de  
trabajadores/as y de apoyo a la gestión de recursos humanos,  
y Agente de innovación (medioambiental, tecnológica y de gestión)**

### Ámbitos concretos de actuación:

1: Dinamización, innovación y fomento del asociacionismo comercial, medioambiente, nuevas tecnologías, gestión de recursos humanos e innovación sectorial.

### Perfil:

1: Este perfil está cubierto por diferentes técnicos/as en función de los distintos sectores objeto de intervención. Es decir, se ha apostado por la especialización profesional, en función del sector profesional y/o el tipo de innovación que se quiere introducir en la empresa.  
2: Los agentes poseen la Licenciatura en Economía o Administración y Dirección de Empresas y, para aprovechar la existencia de experiencia previa, se hizo una selección interna dentro de las entidades de la AD.

### ¿Qué funciones realiza?:

1: Detección de necesidades específicas en relación con la implementación de la innovación.  
2: Elaboración de diagnósticos sectoriales.  
3: Diseño y desarrollo de planes de acción sectoriales.  
4: Análisis de resultados y detección de buenas prácticas.  
5: Asimismo, colaboran con la AD en:  
- La elaboración de memorias.  
- Suministrando información para el sistema de calidad interno.

### Metodología:

1: Diseño de las acciones.  
2: Elaboración de los criterios de selección de las empresas.  
3: Captación específica de las empresas:  
- A través de empresas intermedias.  
- El propio agente.  
4: Dependiendo del subproyecto, puede ser: asesoramiento, elaboración de guías medioambientales, acciones formativas, etc.  
5: Seguimiento.  
6: Evaluación de calidad de cada acción desarrollada y de la consecución de los objetivos planteados.

### Expectativas:

1: Tener una relación cercana con las empresas, federaciones empresariales y sindicatos.  
2: Mantener la figura de los agentes a la finalización del proyecto.  
3: Crear metodologías de trabajo innovadoras.

[www.ildefe.es](http://www.ildefe.es)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Ayuntamiento de León  
Contacto: Nuria Presa Arribas  
Dirección: Avda. de la Magdalena, 9. León.  
Teléfono: 987276735 y 987235040  
e-mail: [coordinacionequal@ildefe.es](mailto:coordinacionequal@ildefe.es)

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: León y su área metropolitana.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Pymes, micropymes y trabajadores en activo, especialmente los mayores de 45 años, mujeres y personas que trabajan pertenecientes a grupos de riesgo de exclusión social.

#### Composición de la A.D. (Nº 452 )

- Ayuntamiento de León.
- ILDEFE.
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de León.
- Universidad de León.
- CEL.
- FELE.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## COMURBANO / MERCURIO

### Gerente de Centro Comercial Abierto

Este perfil de intermediador de adaptación en las pyme, está dirigido a acelerar el grado de penetración de las herramientas de competitividad (nuevas tecnologías, diseño gráfico, calidad, etc.) a través de la creación de una red de profesionales de intermediación, próxima a los empresarios individuales y micropymes del sector comercial en el medio rural por comarcas, que permitan canalizar y ejecutar las políticas de innovación de un modo más efectivo y asesorar a las mismas.

El proyecto transnacional ACME liderado por la Universidad Metropolitana de Manchester y en el que forman parte COMURBANO y MERCURIO, definirá a nivel europeo el diseño curricular y la elaboración del contenido del curso de Gerente de Centro Comercial Abierto, con módulos específicos complementarios.

#### Ámbitos concretos de actuación:

- |   |   |
|---|---|
| <p>1: Internos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías.</li> <li>- Calidad/mejora continua.</li> <li>- Formación.</li> <li>- Gestión.</li> <li>- Planes de Marketing.</li> <li>- Etc.</li> </ul> | <p>2: Externos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de ventajas competitivas.</li> <li>- Recogida/Análisis de información.</li> <li>- Cultura del servicio al cliente (CRM).</li> <li>- Etc.</li> </ul> |
|---|---|

#### Perfil:

- 1: El perfil del Gerente de Centro Comercial Abierto sería:
- Licenciado/a o diplomado/a en Económicas, Empresariales o Derecho con amplios conocimientos de informática y marketing. Preferiblemente con dominio de idiomas.
  - Preferiblemente con experiencia laboral en el mundo empresarial.
  - Con conocimiento del sector comercial, aunque no se considera imprescindible.
  - Con dotes de comunicación.
  - Con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Dinamización grupal:
- Liderar la puesta en marcha de proyectos colectivos: de planes de dinamización y mejora del comercio y de las zonas comerciales.
  - Gestión de servicios a los asociados: Creación y consolidación de planes de marketing y comunicación, planificación y gestión de acciones de formación y sensibilización para comerciantes y otras personas relacionadas con el comercio urbano, intercambio de buenas prácticas, firma de convenios de colaboración, gestión integral del Centro Comercial Abierto, promoción de las TIC.
- 2: Fomento de las relaciones/colaboraciones entre diferentes sectores (Comercio-Turismo-Ocio) y entre empresarios/as individuales y micropymes del sector comercial y organizaciones empresariales, y entre éstas y las Administraciones Públicas y Entidades.
- 3: Poner a disposición de los empresarios/as individuales y micropymes las herramientas idóneas (colaboración en su implantación interna y en su usabilidad) que sean útiles para un mejor acceso estratégico al mercado-clientes y permita la SUPERVIVENCIA de las empresas.
- 4: Actuaciones sectoriales que fomenten la competitividad del sector en las zonas rurales.
- 5: Contacto directo con los beneficiarios finales del Proyecto: comerciantes y trabajadores/as del pequeño comercio de las comarcas, para la puesta en marcha de las actuaciones previstas en el Proyecto.

#### Metodología:

- 1: La definición de este nuevo perfil profesional debería responder a las siguientes fases:
- FASE 1. Análisis de la situación de partida. Con el objetivo de conocer la situación actual y definir los planes de actuación más adecuados a la misma.
- FASE 2. Creación de la figura de "Agente de innovación", para nosotros "Agente de innovación de proximidad", es el denominado Gerente de Centro Comercial Abierto con proyección comarcal ya que nuestro ámbito de actuación es el medio rural. Con el objetivo de definir los requisitos necesarios para este nuevo perfil profesional.
- FASE 3. Definición de procedimientos y desarrollo de la infraestructura de soporte. Con el objetivo de la creación de una infraestructura en red de soporte y control de calidad del trabajo del "Agente de innovación": Conocimientos tecnológicos, conocimientos de mercado, repositorio de herramientas de trabajo y formación en el puesto de trabajo.
- FASE 4. Creación de una red con el objetivo de intercambiar experiencias sobre innovación tecnológica y de gestión. Con el objetivo de desarrollar una nueva metodología que facilite la comunicación de la nueva red de profesionales de intermediación, elaborando guías de trabajo.

#### Expectativas:

- 1: Creación de un nuevo perfil profesional suficientemente capacitado para el asesoramiento y acompañamiento a las empresas del sector, que sea capaz de generar a la vez proyectos conjuntos sostenibles en el tiempo.

[www.depontevendra.es](http://www.depontevendra.es)

#### Datos de Contacto COMURBANO

Entidad Representante: Asociación de Empresarios de Barbastro  
 Contacto: Juan Luis Solano Escudero  
 Dirección: C/ Saint Gaudens nº1 (Barbastro-Huesca).  
 Teléfono: 974308803  
 e-mail: aeb@aeb.es

#### Datos de Contacto MERCURIO

Entidad Representante: Diputación Provincial de Pontevedra  
 Contacto: Remedios Pérez González  
 Dirección: Avenida Monteros Ríos s/n (Pontevedra)  
 Teléfono: 986842690  
 e-mail: rperez@depo.es

#### Datos del Proyecto COMURBANO

Ámbito Geográfico: Comarcas Bajo Aragón, Somontano de Barbastro y Cinco Villas.  
 Ámbito Sectorial: Comercio.  
 Destinatarios/as: Empresarios/as de comercio, trabajadores/as de comercio y técnicos/as dinamizadores/as.

#### Datos del Proyecto MERCURIO

Ámbito Geográfico: Provincia de Pontevedra.  
 Ámbito Sectorial: Comercio minorista.  
 Destinatarios/as: Profesionales y personas que desarrollan su actividad económica en el sector comercial de la provincia.

[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## MIKROGUNEA

Desde el proyecto Mikrogunea no existe una figura específica denominada agente de innovación como tal. No obstante, la labor de los técnicos y técnicas de las agencias y que están trabajando en el proyecto corresponde a figura de "agente de innovación". El papel intermediador que realizan los técnicos y técnicas constituye un aspecto clave y básico en el proyecto, especialmente si hablamos de mejorar la situación y/o adaptabilidad de las microempresas a los cambios que se están dando en el mercado actual.

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Mejora de la Gestión.
- 2: TIC.
- 3: Desarrollo, Expansión e Innovación.

### Perfil:

- 1: El perfil de estos agentes es el siguiente:
- Licenciado/a en Administración de Empresas o en CC. Empresariales.
  - Con experiencia en la elaboración de planes e negocio y en micropymes.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Realizar diagnósticos de las diferentes áreas estratégicas de la microempresa con un doble objetivo:
  - Por una parte, identificar aquellos aspectos que inciden en la competitividad de la empresa y que se encuentran insuficientemente atendidos por parte de ésta.
  - Por otra, identificar posibles líneas de actuación con el fin de mejorar su posicionamiento. A este respecto, se procurará promover actuaciones que, dentro de los límites que la actividad de cada una establezca:
    - Favorezcan la incorporación de las TIC a la actividad de la empresa.
    - Promuevan la innovación como factor clave de competitividad.
    - Desarrollen formas de trabajo y organización en clave de excelencia empresarial.
- 2: Proponer un Plan de Actuación en función de lo detectado en el diagnóstico, que es consensuado con el empresario/a con el fin de que la empresa pueda mejorar su competitividad, minimizando sus puntos débiles de su actividad y organización y reforzando aquellos aspectos que mayores posibilidades presentan al objeto de consolidar su posicionamiento de la empresa.
- 3: Asimismo, colaboran con la AD en:
  - La elaboración de memorias y justificaciones.
  - Diagnósticos de necesidades formativas.

### Metodología:

- 1: Sensibilización/difusión de las actuaciones de los agentes.
- 2: Diagnóstico.  
Con el apoyo de un cuestionario con preguntas claves y a partir de un análisis de la microempresa, se diseña un Plan de acción.
- 3: Plan de acción, que puede contener:
  - Propuestas de mejora.
  - Oportunidades de desarrollo o innovación o de implantación de las TIC.
 A partir de este plan se les propone la siguiente actuación: el asesoramiento.
- 4: Asesoramiento.  
El técnico/a tendrá a su disposición sencillas herramientas informáticas para realizar el asesoramiento y diversa documentación relacionada.
- 5: Seguimiento de las acciones asesoradas.  
Incluso mediante visitas in situ para conocer directamente los beneficios reportados por dicho asesoramiento en la actividad de la micropyme.

### Expectativas:

- 1: En función de la experiencia acumulada por las agencias de desarrollo local involucradas al proyecto y cuyo número asciende a 22, las expectativas son las siguientes:
  - Para las agencias con una amplia experiencia, esta actuación permite a sus técnicos disponer de una metodología probada y testada para el desarrollo y mejora de aplicaciones.
  - Para las agencias con una escasa experiencia, les permite disponer de un producto/servicio para ofrecer a las microempresas de su entorno a la hora de realizar un primer acercamiento.

[www.mikrogunea.org](http://www.mikrogunea.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Gobierno Vasco  
 Contacto: Garapen (Iratxe Kortazar)  
 Dirección: C/ Uribitarte 6, 2ª planta. 48001 Bilbao.  
 Teléfono: 944205318 y 944205319  
 e-mail: garapen@garapen.net

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: País Vasco.  
 Ámbito Sectorial: Microempresas y autónomos/as.  
 Destinatarios/as: Microempresas y personas en régimen de autónomos de determinadas zonas del País Vasco (zonas de actuación de las Agencias implicadas en la AD).

#### Composición de la A.D. (Nº 249): Mikrogunea

- 25 Agencias asociadas a GARAPEN (Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo).
- Gobierno Vasco.
- EUDEL.
- Diputación Foral de Álava.
- Diputación Foral de Vizcaya.
- Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Amurrio (APYMCA).
- Asociación de Empresarios del Duranguesado.
- Asociación de Profesional de Comerciantes de Derio.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



**EJE 3 "Adaptabilidad"**  
**Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional**



## MULTIPLIC@

### Mentor/a tecnológico/a

El proyecto tiene como objetivo apoyar y promover el negocio electrónico entre las pymes y microempresas asturianas, facilitando la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a sus procesos empresariales. A diferencia de iniciativas anteriores, Multiplic@ se enfrenta a este reto a través de una estrategia de intervención integral en la empresa, que va más allá de la mera formación de sus trabajadores y trabajadoras, interviniendo en la propia adaptación de la empresa y acompañándola en todo el proceso, a través de la figura de un mentor, un técnico o técnica del proyecto específicamente formado/a para ayudar a las empresas durante todo el proceso de transformación. Se trata de acompañar, alentar, impulsar y ayudar a los y las gerentes, y, en definitiva, a resolver cualquier situación que pudiese desanimar al empresario o la empresaria en su proceso de adaptación.

#### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la empresa.

#### Perfil:

- 1: Estudios universitarios de carácter técnico, preferiblemente informática de gestión (ingeniería técnica o superior o equivalente).
- 2: Interés por la sociedad de la información (persona familiarizada con conceptos y terminología del sector de las TIC y de la Sociedad de la Información).
- 3: Dominio de herramientas ofimáticas.
- 4: Experiencia en consultoría estratégica y de gestión, preferiblemente en temas relacionados con las TIC. Conocimiento de técnicas de consultoría.
- 5: Conocimientos sólidos en herramientas de gestión empresarial y servicios basadas en el uso de las TIC (CRM, ERP, comercio electrónico, etc).
- 6: Conocimientos avanzados de comunicaciones y servicios de Internet, y de los entornos Microsoft y Linux.
- 7: Experiencia como formador/a, en temas relacionados con la Tecnologías de la Información y la Comunicación.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Elaboración del Plan Estratégico de Digitalización Sectorial (PEDI). Puesta en marcha del plan de intervención.
- 2: Sensibilización de gerentes y trabajadores/as.
- 3: Asesoramiento a las empresas. Partiendo de un análisis de negocio y de un análisis tecnológico, realizados en las propias instalaciones de la empresa, se detectan posibilidades de mejora mediante la incorporación de las TIC. Toda la información se recoge en un informe que posteriormente se entrega y explica a la empresa.
- 4: Acompañamiento durante todo el proceso de implantación de las TIC.

#### Metodología:

- 1: Multiplic@ plantea estrategias de intervención sectoriales, de forma que se trabaja con distintos sectores, a cada uno de los cuales se le asigna un mentor o mentora. Estos/as, a su vez, trabajan intensamente con las asociaciones empresariales que representan al sector, quienes actúan como "palancas" facilitadoras de la incorporación de la empresa y de sus trabajadores/as al Negocio Electrónico.
- 2: Elaboración de un Plan Estratégico de Digitalización Sectorial (PEDI), a partir del cual se definen las estrategias más adecuadas para el acercamiento a las empresas.
- 4: Programa de sensibilización, a través de la puesta en marcha de actividades para la sensibilización de gerentes y charlas divulgativas centradas en aquellos temas de mayor interés para las pymes de sector. Asimismo, se desarrollan y distribuyen materiales de sensibilización contextualizados al sector (guías, videos, etc.).
- 5: El mentor o mentora se desplaza a las instalaciones de la empresa, donde realiza, con la colaboración de la dirección de ésta, un análisis de negocio: relaciones con clientes y proveedores, competencia, estacionalidad, área productiva, etc.
- 6: Seguidamente, se realiza un inventario de las tecnologías de la información y la comunicación en la empresa, y se va viendo cómo éstas se aplican al negocio.
- 7: La información recabada en la empresa es posteriormente contrastada con un equipo de expertos y expertas en TIC y en su aplicación a la microempresa, quienes analizan si las TIC disponibles en la empresa son apropiadas para su actividad y estrategia, detectando posibilidades de mejora.
- 8: El resultado de todo este análisis se vea en un informe, que posteriormente el mentor o mentora entregará y explicará a la empresa.
- 9: Sin embargo, éste es sólo el primer paso de la mentorización, dado que ésta realmente empieza en el momento en el que la empresa se anima a implantar alguna de esas propuestas, que es cuando suele necesitar todo el apoyo de su mentor o mentora, quien la acompañará durante todo el proceso, ayudándole a resolver todas sus dudas y, en definitiva, atianándole cualquier escollo que pudiera surgir en su camino.

#### Expectativas:

- 1: Desarrollar estrategias de intervención sectorial, diseñadas ad-hoc en base a un análisis previo de las necesidades de las empresas del sector y de las mejores formas de acercamiento a estas, trabajando, para ello, en estrecha colaboración con los agentes sectoriales y/o geográficos más relevantes.

**www.equalmultiplica.net**

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Dirección General de Formación Profesional (Consejería de Educación y Ciencia)  
 Contacto: Paco Prieto  
 Dirección: Parque Científico y Tecnológico. Edificio Centros Tecnológicos. Cabueñes s/n. 33203 Gijón.  
 Teléfono: 984 291 212  
 e-mail: paco.prieto@fundacionctic.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Asturias.  
 Ámbito Sectorial: Sectores hotelero, agroalimentario y maderero, cooperativas agrarias, empresas gerenciadas por mujeres, emprendedores/as y empresas del entorno rural.  
 Destinatarios/as: Empresas y trabajadores/as de los colectivos y sectores objeto del proyecto.

#### Composición de la A.D. (Nº 130)

- Principado de Asturias - Dirección Gral. de Formación Profesional (Consejería de Educación y Ciencia).
- Principado de Asturias - Dirección Gral. de Comercio, Autónomos y Economía Social (Consejería de Industria y Empleo).
- Fundación Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación-FUNDACIÓN CTIC.
- Red Asturiana de Desarrollo Rural - READER.
- Asociación Empresa Mujer - ASEM.
- Asociación Profesional de Explotaciones Forestales, Aserraderos y Almacenistas de Maderas de Asturias - ASMADERA.
- Asociación Profesional de Pequeñas Empresas Agroalimentarias del Principado de Asturias - RESERVASTUR.
- Unión de Cooperativas Agrarias Asturianas - UCAPA.
- Unión Hotelera del Principado de Asturias - UH.
- Astureco - PFS Consultores, S.L.
- Fundación Universidad de Oviedo - FUO.



www.gtn3.net





## NEXUS REDE

### Monitores para Planes de asesoramiento y acompañamiento, Teleformadores y Coordinador/a de las acciones de formación

Se contempla la figura del agente de Innovación dentro de las siguientes medidas del proyecto:  
 M.A.1. Adaptabilidad y consolidación cooperativa: Planes de Mejora Individualizada. Planes de Intercooperación.  
 M.A.2. Dimensionamiento y diversificación cooperativa: Planes de D. Y D.  
 M.A.4 y M.A.5 Teleformación cooperativa: Teleformadores cooperativos.

#### Ámbitos concretos de actuación:

- Respecto a la Medida de Acción 1, los beneficiarios son técnicos/as de promoción de empleo y/o fomento del cooperativismo y economía social; cooperativistas y miembros de Consejos rectores, trabajadores con funciones gerenciales de sectores estratégicos en situación de discriminación o riesgo con alta presencia de trabajadoras mujeres. Su campo profesional está orientado al mantenimiento, mejora y/o inserción laboral de cara a la adaptabilidad y consolidación organizativa de cooperativas.
- Respecto a la Medida de Acción 2, técnicos/as de promoción de empleo y/o fomento del cooperativismo y economía social son los beneficiarios de esta actividad; así como cooperativistas y miembros de Consejos rectores, trabajadores con funciones gerenciales de sectores estratégicos en situación de discriminación o riesgo con alta presencia de trabajadoras mujeres. Su ámbito de actuación se encuadra en el asesoramiento y tutorías en procesos de diversificación y dimensionamiento de las cooperativas.
- Respecto a la Medida de Acción 4, los beneficiarios son cooperativas y entidades de economía social de todos los ámbitos de actividad económica, cooperativistas y sus personas trabajadoras. Su labor incide en la mejora de las condiciones laborales y acceso a herramientas TIC de gestión. Los ámbitos de actuación están circunscritos en el plano laboral y de gestión empresarial cooperativa.

#### Perfil:

- La figura del agente de Innovación en NEXUS REDE debe tener habilidades sociales en cooperativas y entidades de economía social, habilidades sociales y desarrollo de aptitudes para el trabajo en equipo, capacidad de decisión, iniciativa, tolerancia, etc.
- En las Medidas de Acción 1 y 2, los monitores/as deberán poseer titulación superior en Económicas, Empresariales o titulación afín, así como acreditada formación en cooperativismo-economía social y en informática.
- En la Medida de Acción 4, la persona que lleve a cabo la coordinación de formación deberá estar en posesión de un título de diplomatura/licenciatura en Economía, Ciencias Empresariales, Ciencias de la Educación, Pedagogía o Relaciones Laborales; así como acreditada formación en cooperativismo-economía social y en informática.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- Las funciones que realizan los monitores será la de, una vez recibida la formación, realizar un tratamiento individualizado a aquellas cooperativas y entidades de economía social que así lo deseen de cara a implementar planes de asesoramiento y acompañamiento.
- Las funciones que llevan a cabo los teleformadores es la elaboración de planes formativos y la redacción y diseño de los contenidos de los módulos que se van a impartir. También se encargarán de llevar a cabo la teleformación cooperativa Nexus Rede.

#### Metodología:

- La formación de monitores se llevará a cabo mediante un Plan Formativo (junto a un manual de formación de monitores) que consta de 2 seminarios. Una vez completada esta fase de formación, las entidades miembros AD canalizan el contacto con cooperativas y entidades de economía social susceptibles de implementar planes de mejora empresarial a través de reuniones sectoriales o territoriales, así como asesoramiento y acompañamiento en los planes de mejora, intercooperación, diversificación y dimensionamiento.
- Los teleformadores elaboran (junto con técnicos de AD) los programas y contenidos de los módulos que se van a impartir. La fase de formación se coordina en el tiempo con las Medidas de Acción 1 y 2.

#### Expectativas:

- En la Medida de Acción 1 y 2 se espera, con la realización del seminario, la asistencia de un número de personas de todos los ámbitos del cooperativismo y economía social. Se espera asimismo que el Plan de Ejecución del Monitoreo sea de total utilidad para la implantación de los planes de mejora individualizados.
- En la formación de tutores las expectativas creadas se orientan a la optimización de la gestión de los recursos formativos con la finalidad de identificar y acompañar en procesos de diversificación y dimensionamiento a diferentes cooperativas y entidades de economía social.
- En la Medida de Acción 4 se espera la capacitación de conocimientos gerenciales, dirección de empresa y utilización de herramientas informáticas en sociedades cooperativas y de economía social.

[www.nexusrede.org](http://www.nexusrede.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Asociación Galega de Cooperativistas Agrarios (AGACA)  
 Contacto: Lupe Sánchez  
 Dirección: C/ Tomiño, 22 entresuelo.  
 15703 Santiago de Compostela.  
 Teléfono: 981584783  
 e-mail: lupesanchezbelo@mundo-r.com

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comunidad Autónoma de Galicia.  
 Ámbito Sectorial: Cooperativismo y entidades de economía social.  
 Destinatarios/as: Mujeres y hombres empleados y/o en situación de discriminación o riesgo de exclusión laboral, con necesidad de mejora de su adaptabilidad.

#### Composición de la A.D. (Nº 332)

- Asociación Galega de Cooperativistas Agrarios (AGACA).
- Xunta de Galicia. Consellería de Traballo.
- Xunta de Galicia. Consellería de Pesca.
- Universidade de Santiago de Compostela (USC).
- Federación de Empresas Cooperativas (SINERXIA).
- Unión de Cooperativas de Trabajo Asociado (UGACOTA).
- Federación Galega de Redeiras Artesás "O Peirao".



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## PROGRESA

La figura del agente de Innovación no recibe ningún nombre en concreto.

### Ámbitos concretos de actuación:

1: El proyecto se dirige a todos los apartados de la gestión empresarial: TIC, marketing, RRHH, comercialización, etc. Asimismo, y de forma transversal e implícita en las anteriores, se incluye la Responsabilidad Social Corporativa.

### Perfil:

1: El perfil de estos agentes intermediadores de adaptación es el siguiente:

- Titulados/as superiores en CC. Económicas o Empresariales.
- Con experiencia en el asesoramiento a empresas.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Asesoría integral en las áreas definidas en el proyecto:
  - Sistemas de dirección y estructura de personal.
  - Estructura económico-financiera.
  - Estructura del inmovilizado.
  - Procesos de generación de valor: marketing y producción.
  - Procesos de innovación y desarrollo.
  - Responsabilidad Social Corporativa.
- 2: Integración voluntaria de aspectos sociales y medioambientales en la gestión empresarial de la empresa, en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.
- 3: Elaboración de informes de diagnóstico.
- 4: Elaboración de planes de mejora.
- 5: Con respecto al funcionamiento interno de la AD, estos agentes suministran informes semestrales de las actuaciones realizadas.

### Metodología:

Previamente a la puesta en marcha de la metodología, indicar que:

- Se contrató una consultoría para desarrollar la metodología específica.
- Se validó la metodología en 16 empresas aportadas por los socios de la AD.

De manera escueta, la metodología adoptada es la siguiente:

- 1: Visita a las empresas (se han previsto 135) y entrega del cuestionario de diagnóstico.
- 2: Elaboración de un diagnóstico, con ayuda de una herramienta informática, en base a los resultados obtenidos.
- 3: Los técnicos/as elevan su informe al consultor externo contratado para tal efecto para que revise los diagnósticos.
- 4: Con el apoyo de otra consultora externa, se elabora el plan de acción (se han previsto realizar 90) que contiene diez acciones de mejora (aproximadamente).
- 5: Se concede un tiempo prudencial a las empresas para implantar las medidas.
- 6: Seguimiento de la implantación a través de una aplicación adaptada tipo "cuadro de mando integral".

### Expectativas:

- 1: Que las empresas incrementen su competitividad avanzando en áreas de su gestión que antes no se habían planteado.

[www.equal-progresa.org](http://www.equal-progresa.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Dirección General de Formación Profesional del Principado de Asturias  
Contacto: Estefanía Suárez  
Dirección: C/ Quintana 32, 33009 (Oviedo).  
Teléfono: 985207575  
e-mail: [progresa@equal-progresa.org](mailto:progresa@equal-progresa.org)

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Principado de Asturias.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Pymes de menos de 50 trabajadores/as, preferentemente dirigidas por mujeres y con menos de 5 años de vida.

#### Composición de la A.D. (Nº 253): Progresas

- Dirección General de Formación Profesional.
- Cámara Comercio Oviedo.
- FADE.
- Fundación Asturiana Medio Ambiente.
- Fundación Fomento Economía Social.
- CEEI.
- Valnalón.
- Cruz Roja Asturias.
- Instituto de la Mujer.
- UGT Asturias.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



## RECURSOS HUMANOS Y PATRIMONIO

### Mediador/a de Cooperación

#### Ámbitos concretos de actuación:

1: Las actuaciones de los Mediadores/as se centran en facilitar el desarrollo de movimientos de cooperación interempresarial y asociativa que generen abundantes oportunidades de empleo y crecimiento en cada una de las diez mancomunidades extremeñas objeto de actuación a través del establecimiento de redes territoriales de cooperación integradas por administración local y supralocal, servicios de promoción turística, centros de interpretación, organizaciones sociales, museos y otros recursos del patrimonio, empresas de rehabilitación, construcción y todas aquellas relacionadas con el turismo.

#### Perfil:

- 1: El perfil de Mediador/a de Cooperación es el siguiente:
- Titulados/as universitarios/as.
  - Personas con experiencia en el desarrollo rural (por ejemplo, con experiencia en proyectos LEADER o PRODER).
  - Formación relacionada con la dinamización de grupos, metodología didáctica, gestión de proyectos, desarrollo local e igualdad de oportunidades.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- Los Mediadores/as son la base sobre la que las entidades socias de la agrupación introducirán su experiencia de organización para la transferencia de las competencias.
- Ser los enlaces entre el Proyecto y el Territorio, para que el Proyecto tenga éxito es imprescindible que se arraiguen fuertemente en el Territorio. Para ello, será necesario trabajar para su movilización e implicación con:
  - Las empresas, especialmente con las de Turismo, Hostelería y Construcción, pero también de forma complementaria con los otros grupos económico implicados, como la artesanía, el comercio de proximidad, empresas medioambientales y paisajísticas, etc.
  - Los Centros Educativos, Universidades Populares y Centros de Formación, así como con los Programas de Desarrollo y acciones formativas de la Administración Local y Comarcal.
  - Las Asociaciones Vecinales, Culturales y Patrimoniales.
- Realizar entrevistas y fortalecer las relaciones con empresarios/as, técnicas/os y líderes locales para trabajar y compartir los objetivos y funciones propuestas.
- Agrupar a representantes de los municipios, de los barrios históricos y tradicionales, de las empresas de construcción, hostelería y turismo en una mesa de decisión sobre las actividades del proyecto. Incentivar esa participación y capacitarlos para la toma de decisiones.
- Analizar las necesidades en relación con las oportunidades del proyecto.
- Observar la situación en relación con la sensibilización en torno al patrimonio local y al patrimonio de la Vía de la Plata. Decidir qué factores mejoraría una correcta sensibilización y qué dificultades se encuentran por la falta de sensibilización. Decidir la naturaleza de las actividades en función de esos factores descubiertos.
- Decidir la programación de las actividades (tipo de actividad, calendario y horario de cursos, exposiciones, etc.).
- Impulsar la participación activa de los socios locales en las actividades.
- Solventar la captación de personas, trabajadores, etc., que participarán en los cursos y demás actividades del proyecto.

#### Metodología:

- Análisis de necesidades formativas.
- Entrevistas con el empresariado
- Valoración del nivel de interés e implicación del empresariado sobre los objetivos en los cuatro ámbitos en los que se focalizan las acciones:
  - La cooperación empresarial.
  - La igualdad de género.
  - La implementación a nivel de organización de distribución de funciones a nivel horizontal.
  - Las competencias profesionales:
    - En el sector de la construcción: técnicas y materiales tradicionales.
    - En el sector hostelero: atención al cliente.
- Puesta en marcha del programa formativo.
- Evaluación. Varios tipos: interna, externa y final.
- Elaboración del manual de buenas prácticas y disseminación de resultados.

#### Expectativas:

- 1: Poner en marcha una red que intervenga de manera positiva en el beneficio del sector turístico vinculado a la Vía de la Plata.

**www.albaplataenequal.org**

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Junta de Extremadura - Consejería de Cultura  
 Contacto: Gloria González Oyola  
 Dirección: C/ Margarita García de Blanes, 11 -1ªA (Mérida - Badajoz).  
 Teléfono: 924387218  
 e-mail: oficinaequal.rhp@albaplataenequal.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Extremadura.  
 Ámbito Sectorial: Turismo y construcción.  
 Destinatarios/as: Empresas del sector turístico. Empresas dedicadas a la rehabilitación del patrimonio y la construcción. Personas empleadas. Tejido asociativo.

#### Composición de la A.D. (Nº 408): Alba Plata en EQUAL

- Asociación Alba Plata en Equal.
- Asociación Provincial de Empresarios de la Construcción (APDECOBA).
- Asociación Regional de Universidades Populares de Extremadura (AUPEX).
- Confederación Regional de Empresas de Extremadura (CREEX).
- Federación de Municipios y Provincias de Extremadura (FEMPEX).
- Federación Provincial de Empresarios de la Construcción (FECONS).
- Junta de Extremadura - Consejería de Cultura.
- Junta de Extremadura - Instituto de la Mujer de Extremadura.
- Patronato de Formación y Empleo (Ayuntamiento de Coria).
- UGT Extremadura.



www.gtn3.net



**eQual**  
EJE 3 "Adaptabilidad"  
Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



## RELANZ@ Mediador/a socio empresarial

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Las actuaciones de estos mediadores/as se dirigen al empresariado, trabajadores y personas procedentes de los colectivos desfavorecidos, centrándose en los siguientes ámbitos:
  - Laboral: inserción, mantenimiento y mejora en las condiciones laborales.
  - Formación continua: carrera profesional y formación a lo largo de la vida laboral.

### Perfil:

- 1: Titulación universitaria relacionada con las ciencias sociales y/o ciencias de la educación.
- 2: Con conocimientos del entorno laboral, formación de formadores y técnicas de sensibilización y conocimientos metodológicos, con el objeto de diseñar e implementar planes de acción positiva.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: La función fundamental es sensibilizar al empresariado y trabajadores/as respecto a la responsabilidad social de las empresas y cambios de actitudes respecto a la formación continua y la valoración de los RRHH, como un factor fundamental en la competitividad de las empresas.
- 2: Otras funciones desempeñadas son:
  - Diseño y desarrollo de acciones formativas dirigidas al empresariado y trabajadoras/es (itinerarios formativos).
  - Fomento y vigilancia de la responsabilidad social de las empresas.
  - Sensibilización de las plantillas hacia la implantación de la cultura de la formación a lo largo de toda la vida.
  - La coordinación de la implementación de planes de prevención de RRLL, sistemas de calidad, planes de protección del Ambiente y planes de acción positiva de colectivos desfavorecidos.
  - Mediación en conflictos laborales e interculturales dentro de las empresas.
  - Asesoramiento a las empresas sobre la promoción de actuaciones que tengan como objetivo el respeto a la pluralidad, la vida privada, la salud de las personas que integran las plantillas, y el compromiso de corregir las desigualdades.

### Metodología:

- 1: Compagina el trabajo de campo con el de gabinete: visita a empresas (entrevistas, grupos de discusión, etc.), información, orientación y asesoramiento, diseña actuaciones de captación y sensibilización, participa en la recogida de información para elaborar diagnósticos y estudios de necesidades. Diseño de acciones formativas, e impartición de módulos relacionados con la Responsabilidad Social y/o Igualdad de Oportunidades.
- 2: El trabajo se organiza y lleva a cabo desde los "Centros de Recursos Compartidos", en coordinación del tutor/a empresarial.

### Expectativas:

- 1: Implantar la cultura de la formación continua tanto para empresarios y trabajadoras/es.
- 2: Iniciar y extender la responsabilidad social de las empresas del territorio mediante actuaciones concretas que hagan posible el cambio de actitudes entre el empresariado respecto a su papel en la inserción de los colectivos más desfavorecidos.
- 3: En definitiva, lo que se pretende es el cambio actitudinal y de percepción del empresariado respecto a los recursos humanos, concienciándolos de que son el activo más importante de una empresa.

[www.relanza.com](http://www.relanza.com)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Ayto. de El Provençio  
Contacto: Beatriz Fernández Iglesias  
Dirección: Plaza de los Alcaldes, 1. El Provençio (Cuenca).  
Teléfono: 967165023  
e-mail: AYTPROVENCIO1@terra.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Castilla La Mancha (Cuenca).  
Ámbito Sectorial: Comarca de la Mancha Baja Conquense.  
Destinatarios/as: Empresariado, trabajadoras/es por cuenta propia y por cuenta ajena, cooperativistas agrícolas; personal técnico y demás agentes socioeconómicos del territorio.

#### Composición de la A.D. (Nº 264)

- Ayto. de El Provençio
- Ayto. de Mota del Cuervo
- Ayto. de San Clemente
- Asociación de Comerciantes y Empresarios de El Provençio UNICO
- Asociación de Empresarios y Comerciantes de San Clemente ACESANC
- Asociación Red de Agentes de Igualdad de Oportunidades EQU-MIND.
- Cooperativa COOPAMAN S.C.L.
- VIALCON S.C.A.
- Cámara de Comercio e Industria de Cuenca.
- SEPECAM.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## SAGITAL

### Técnicos/as asesores

#### Ámbitos concretos de actuación:

1: El ámbito de trabajo del Proyecto SAGITAL es la actividad pesquera apostando por su adaptación y diversificación a un nuevo concepto como son las actividades turístico-pesqueras.

#### Perfil:

- En la selección de los técnicos se ha tenido en cuenta el siguiente perfil:
  - Personas con conocimiento del entorno local y regional, y de la población objetivo.
  - Personas con conocimientos en gestión empresarial.
  - No hay, en principio, ninguna exigencia de formación reglada.
- La selección puede tener carácter interno (no es obligatorio), es decir, entre el propio personal de las entidades participantes de la AD.
- En cada área (Asturias, Andalucía -golfo de Cádiz- y Canarias -La Palma y Lanzarote-) puede haber un número aproximado de 4 técnicos/as pero con la posibilidad de dedicaciones y disponibilidades horarias diferentes, de manera que puedan trabajar en coordinación y estar siempre al servicio de la población objetivo.
- La formación de los técnicos/as asesores es impartida por uno de los socios de la AD y completada, a su vez, por otros con amplios conocimientos en turismo sostenible, medio ambiente e igualdad de oportunidades.

#### ¿Qué funciones realiza?:

- Identificación y captación de beneficiarios finales.
- Sensibilización para la adaptación a las nuevas actividades que plantea el Proyecto SAGITAL.
- Motivación y asesoramiento para combinar las actividades turístico-pesqueras con la actividad pesquera tradicional.
- Análisis de los recursos de la zona para coordinarlos con las actuaciones del Proyecto.
- Propuestas a los agentes locales para el desarrollo de actividades.
- Por otra parte, estos responsables colaboran con la AD en:
  - La coordinación de actividades.
  - El intercambio de experiencias los propios técnicos asesores.

#### Metodología:

- Los pasos en la metodología a seguir son:
- Sensibilización e identificación de los beneficiarios finales.
  - Asesoramiento para la adaptabilidad a las nuevas actividades turístico-pesqueras: jornadas de pesca-turismo, itinerarios guiados por la costa, muestras de tradiciones, artesanías y productos relacionados con la pesca, alojamientos tradicionales costeros, etc.
  - Detectar necesidades de formación y/o de gestión de la actividad.
- Los técnicos/as asesores dispondrán de los denominados "Proyectos-guía" que les servirá de apoyo a su trabajo. Son documentos elaborados por los socios de la AD, en los que se ha previsto una serie de actuaciones en el territorio para impulsar el desarrollo turístico de cada área (por ejemplo: visitas a faros, museos, etc.) y que les servirán de base para el asesoramiento.

#### Expectativas:

- Realizar una labor importante de sensibilización
- La aparición de actividades piloto que sirvan de ejemplo de la viabilidad de este tipo de iniciativas económicas y que, en un futuro, puedan actuar de "efecto dominó" cuando el proyecto ya no esté vigente.

[www.sagital.org](http://www.sagital.org)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid  
 Contacto: Agustín Molina García  
 Dirección: Crta. Valencia Km. 7,3. Campus Sur UPM. Centro Tecnológico la Arboleda (Madrid).  
 Teléfono: 913321431  
 e-mail: amolina@medas21.com

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Proyecto pluriregional, con tres zonas objetivo Asturias, Cádiz y Canarias.  
 Ámbito Sectorial: Sector pesquero.  
 Destinatarios/as: Empresarios/as y trabajadores/as relacionados con la actividad pesquera.

#### Composición de la A.D. (Nº 323): SAGITAL

- FGUPM.
- Ayto. Chiclana de la Frontera.
- Cabildo Insular de la Palma.
- Cofradía de Pescadores de Conil.
- ESIC.
- Federación de Comunicación y Transportes de CCOO.
- Grupo TRAGSA.
- Mancomunidad de Municipios del Bajo Guadalquivir.
- Instituto Social de la Marina.
- SCA de Pescadores del Mar de Rota.
- ASAJA.
- Ayto. Gozón.
- Cabildo Insular de Lanzarote.
- Cofradía de Pescadores de la Graciosa.
- Federación de Cofradías del Principado de Asturias.
- Gobierno de Canarias.
- Instituto de Turismo Responsable.
- Secretaría General de Pesca Marítima.
- Consejería de Medio Rural y Pesca de Asturias.
- Universidad Politécnica de Madrid.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)



**eQual** EJE 3 "Adaptabilidad"  
Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



## SELPIME.SOR

La figura del Agente de Innovación no tiene un nombre específico, siguen siendo agentes de desarrollo local.

### Ámbitos concretos de actuación:

- 1: Trabajan desde la Administración Local, relacionándose con las empresas y ofreciéndoles su asesoramiento.
- 2: Los beneficiarios del proyecto son empresas con un plantilla entre 10 y 50 trabajadores/as.
- 3: Está focalizado, principalmente, en:
  - Pymes turísticas: en los ámbitos de la responsabilidad social corporativa y la igualdad de oportunidades (horarios, salarios, etc.).
  - Pymes industriales (en su mayoría pertenecientes al sector metalúrgico): en los ámbitos de la responsabilidad social corporativa, de la conciliación, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales.

### Perfil:

- 1: Son agentes de desarrollo local a los que se han impartido una formación específica, concretamente 2 seminarios sobre:
  - Metodología sobre el trabajo con las empresas.
  - Temas de responsabilidad social.
- 2: Las sesiones de formación de formadores están dirigidas a dotar a los agentes de desarrollo que intervienen en el proyecto de herramientas y metodologías para el trabajo con las pymes, para contribuir a dinamizarlas en los nuevos ámbitos de gestión empresarial, en especial lo referente a la responsabilidad social corporativa. Por otra parte, estas sesiones formativas sirven para homogeneizar el trabajo y el mensaje que difunden los agentes de desarrollo local.

### ¿Qué funciones realiza?:

- 1: Difusión de la actividad.
- 2: Contactos personales con las pymes para conocer sus necesidades.
- 3: Organización de sesiones de sensibilización/formación para las pymes.
- 4: Seguimiento de las medidas adoptadas.

### Metodología:

- 1: Difusión de las actividades.
- 2: Búsqueda y sensibilización de empresarios/as.
- 3: Promoción y participación en los grupos de trabajo formados por empresarios/as y trabajadores/as (o representantes de los trabajadores/as) con el objeto de diseñar medidas encaminadas a mejorar los ámbitos concretos de actuación anteriormente mencionados.
- 4: Seguimiento de las medidas acordadas.

### Expectativas:

- 1: Sensibilizar sobre la responsabilidad social corporativa. Un ámbito que está y estará durante los próximos años, muy vigente dentro de la Unión Europea.
- 2: Consensuar, a través de las mesas de trabajo, alguna medida que pueda ser implantada con éxito en las empresas de la comarca.

[www.laselvacoopera.com](http://www.laselvacoopera.com)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Consell Comarcal de la Selva  
Contacto: Jordi Solà i Carós  
Dirección: Passeig Sant Salvador, 25-27  
(Santa Coloma de Farners - Girona)  
Teléfono: 972842161  
e-mail: ccsagde@ddgi.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Comarca de la Selva.  
Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
Destinatarios/as: Pymes de la comarca.

#### Composición de la A.D. (Nº 96): La Selva Coopera

- Consell Comarcal de la Selva.
- Asociación de la Mujer Activa de Lloret de Mar.
- Asociaciones de Mujeres Emprendedoras de Blanes.
- Asociación de Turismo La Selva Comarca del Agua.
- Ayuntamiento de Blanes.
- Ayuntamiento de Arbúcies.
- Ayuntamiento de Lloret de Mar.
- Ayuntamiento de Sant Hilari Sacalm.
- Ayuntamiento de Santa Coloma de Farners.
- Ayuntamiento de Sils.
- Ayuntamiento de Tossa de Mar.
- CC.00. Unión Comarcal de la Selva.
- Centro de Estudios de Desarrollo Económico Local.
- COCIN Girona.
- UGT Cataluña (Unión de las Comarcas de Girona).



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





## TIC@L

Aunque nuestro proyecto no prevé esta figura como tal, sí se cuenta dentro del equipo técnico con dos licenciados en Informática que juegan un papel especialmente importante en la puesta en marcha y prestación del Servicio de Apoyo al Teletrabajo que tiene como fin último promover el uso de las TIC y, en particular, el teletrabajo.

### Ámbitos concretos de actuación:

1: Las actuaciones del Servicio de Apoyo al Teletrabajo se dirigen a las pymes, autónomos/as y trabajadores/as autónomos ubicados en el ámbito geográfico del proyecto (Valle del Almanzora) centrandolo sus esfuerzos en desarrollar labores de sensibilización y difusión de TIC, así como contribuir a experimentar el teletrabajo.

### Perfil:

1: El de los técnicos/as del Servicio de Apoyo al Teletrabajo es el siguiente:

- 2 Ingenieros Informáticos.
- 1 Psicóloga.
- 1 Licenciada en CC. Empresariales.

### ¿Qué funciones realiza?:

Los dos informáticos del proyecto van a ser los principales responsables de las siguientes actuaciones:

- 1: Dentro del Plan de Trabajo Nacional, se van a ocupar principalmente de:
- Realizar un diagnóstico para conocer el nivel de innovación, utilización e implantación de las TIC por parte de los trabajadores/as autónomos y pymes ubicadas en el territorio del proyecto.
  - Diseñar y llevar a cabo una campaña de sensibilización sobre TIC dirigida a los empresarios/as y trabajadores/as del territorio del proyecto.
  - Dirigir el Servicio de apoyo al Teletrabajo dirigido a empresas y trabajadores/as. Las principales funciones serán:
    - Organizar actividades divulgativas que promuevan el uso de las TIC, principalmente el teletrabajo, a través de demostraciones prácticas ante los trabajadores/as y empresarios/as asistentes.
    - Fomentar el teletrabajo prestando asistencia técnica para su implantación.
    - Realizar funciones de seguimiento y tutoría.
- 2: Dentro del Plan de Trabajo Transaccional:
- Organizar la visita estudio sobre teletrabajo y e-Learning que se prevé realizar en Almería durante el 2007.

### Metodología:

1: De momento no se ha definido la metodología de trabajo de los de los técnicos/as del Servicio de Apoyo al Teletrabajo. No obstante, se pretende que estos técnicos/as realicen visitas in situ a las empresas para la sensibilización e implantación de las TIC y el teletrabajo

### Expectativas:

1: Apoyar la diversificación económica del ámbito territorial en el que se desarrolla el proyecto (Valle del Almanzora) a través, entres otras actuaciones, del uso de las TIC. Para ello, se van a aprovechar la infraestructura de los telecentros y centros Guadalinfo (centros de acceso público a Internet) que paulatinamente se están abriendo en la provincia de Almería.

**www.tical.adaptalmanzora.org** (en desarrollo)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Diputación de Almería  
 Contacto: Teresa Gálvez  
 Dirección: C/ Navarro Rodrigo, 17. (Almería).  
 Teléfono: 950264616  
 e-mail: mtgalvez@dipalme.org

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Zona de la Almanzora  
 (27 municipios de Almería)  
 Ámbito Sectorial: Multisectorial.  
 Destinatarios/as: Pymes, microempresas,  
 autónomos/as y trabajadores/as.

#### Composición de la A.D. (Nº 523)

- Diputación de Almería.
- Asociación de Desarrollo Rural Almanzora - Grupo de Desarrollo Rural Almanzora.
- Asociación de jóvenes Empresarios de Almería.



www.gtn3.net

## eQual EJE 3 "Adaptabilidad" Agente de Innovación: Nuevo perfil profesional



# VINQUAL Manager Enoturístico/a

### Ámbitos concretos de actuación:

- Es el profesional encargado de impulsar y facilitar los procesos de adaptación al cambios de las empresas y trabajadores/as del sector de intervención del proyecto (sector enoturístico - empresas que forman parte del producto turístico "Rutas del Vino de España" en los cuatro destinos enoturísticos (territorios) de intervención del proyecto).
- Los cuatro ámbitos de actuación de esta figura se corresponden con los cuatro áreas de interés del proyecto para la intervención en las empresas y con sus trabajadores/as:
  - Calidad: Adaptación de las empresas y sus trabajadores/as a las normas de calidad definidas por el producto turístico "Rutas del Vino de España".
  - TIC: Adaptación al uso de las TIC y fomento de su implantación en el trabajo diario.
  - RRHH: Adaptación e impulso de nuevas formas de organización del trabajo y nuevas formas de producción (prestación de servicios vinculados al turismo).
  - Responsabilidad Social Empresarial: Impulso para la implantación de normas y códigos de aplicación de la RSE.

### Perfil:

- De los cuatro manager enoturísticos/as, los hay con experiencia previa, concretamente, en los entes gestores de las rutas del vino, y los hay que han sido contratados.
- El perfil requerido para el puesto ha sido el siguiente:
  - Titulaciones idóneas:
    - Ciencias Humanas y Sociales, principalmente Licenciatura en Humanidades (se valorará la especialidad en Itinerarios de Gestión Comercial y Recursos Humanos y Gestión Cultural).
    - Master o postgrado en Viticultura, enología y marketing del vino.
  - Otras titulaciones adecuadas:
    - Diplomatura en Turismo o licenciatura en Historia, Geografía.
    - Master o postgrado en el área del Turismo, en Gestión de Patrimonio Cultural.
  - Formación complementaria:
    - TIC, Igualdad de oportunidades y Ecoturismo.
  - Experiencia laboral idónea:
    - Experiencia en iniciativas comunitarias, especialmente en Equal, Interreg y/o Leader.
    - Trabajo con sector vitivinícola y enoturístico.
  - Otra experiencia valorable:
    - Relacionada con Turismo o con el sector Comercial.

### ¿Qué funciones realiza?:

- Diagnóstico individualizado de las necesidades cada una de las empresas participantes.
- Elaboración e implementación de Planes Estratégicos de Adaptación y RSE, y que recogen las actuaciones a realizar con cada empresa y sus trabajadores/as:
  - Asistencia Técnica para el desarrollo de acciones de formación continua.
  - Planificación y desarrollo de acciones específicas de formación de trabajadores/as: TIC, formas de organización del trabajo, desarrollo de multicompetencias, etc.
  - Experimentación de nuevos sistemas de aprendizaje: formación online, foros intergeneracionales, procesos de coaching, etc.
  - Impulso al establecimiento de acuerdos de cooperación empresarial para el desarrollo de actuaciones conjuntas.
- Dinamizar al sector hostelero y vitivinícola y promover su participación en el proyecto Rutas del Vino.
- Apoyar la adaptación de las empresas a los cambios organizacionales y de gestión por la prestación de nuevos servicios turísticos.
  - Trabajar en equipo con la Red Técnica del Proyecto Vinqual.
- Por otra parte los manager enoturísticos/as, colaboran con la AD:
  - Suministrando los datos necesarios para las memorias, seguimientos de proyecto, etc.
  - Participando en la Asamblea, el órgano de decisión de la AD.
  - Componiendo al Red Técnica, un órgano de carácter técnico que sirve de plataforma de coordinación de los 4 manager actuales.

### Metodología:

- En cada una de las rutas del vino existe un "Ente Gestor", hasta ahora los gerentes de estos entes se dedicaban a la comercialización de los productos. El objetivo es que la figura del gerente adopte las competencias de Manager Enoturístico/a y, de este modo, ampliar el contenido de este puesto con las funciones anteriormente detalladas.

### Expectativas:

- Que las empresas beneficiarias de las actuaciones tengan a su disposición las herramientas del proyecto para que sus trabajadores/as se adapten al sector turístico.
- Fomentar la transferencia horizontal entre los manager enoturísticos/as, no solo entre los cuatro participantes en el proyecto sino también entre los entes gestores que forman parte del producto turístico "Rutas del Vino de España".

[www.vinqual.net](http://www.vinqual.net) (en desarrollo)

#### Datos de Contacto

Entidad Representante: Asociación Española de Ciudades del Vino (ACEVIN)  
 Contacto: Diego Vaquero / Rosario Hernández  
 Dirección: C/ Marqués de Mudela, 26.  
 (Alcázar de San Juan - Ciudad Real).  
 Teléfono: 926545854  
 e-mail: acevin@fmpee.es

#### Datos del Proyecto

Ámbito Geográfico: Rioja Alavesa (País Vasco), Zona Media de Navarra (Navarra), Somontano (Aragón) y Alt Penedès (Cataluña).  
 Ámbito Sectorial: Enoturismo o turismo del vino.  
 Destinatarios/as: Mujeres, trabajadores/as de mayor edad y jóvenes de menor cualificación.

#### Composición de la A.D. (Nº 304): Via Vinum

- Asociación Española de Pequeñas y Medianas Ciudades Vitivinícolas.
- Secretaría General de Turismo.
- Federación Estatal de Comercio, Hostelería, Turismo y Juego de la Unión general de Trabajadores (F.E.C.H.T.J. - U.G.T.).
- Federación Estatal de Comercio, Hostelería y Turismo de Comisiones Obreras (F.E.C.O.H.T. - CC.OO.).
- Grupo de Acción Local de la Zona Media de Navarra.
- Servicio Navarro de Empleo.
- Consorcio de Promoción Turística de L'Alt Penedès.
- Asociación para la Promoción y la Economía "Ruta del Vino Rioja Alavesa".
- Asociación para la Promoción Turística de Somontano.
- Fundación Municipal para la Promoción Económica y el Empleo de Alcázar de San Juan.



[www.gtn3.net](http://www.gtn3.net)





# eQual

