

1. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN: PROBLEMÁTICAS DE DESIGUALDAD.

1.1. DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA O SECTOR DE INTERVENCIÓN.

La provincia de Cáceres es un territorio definido por una gran extensión y un gran número de localidades con menos de 3000 habitantes, cuya economía está basada en la agricultura, en gran parte extensiva y de secano y poco rentable, con una escasa presencia del sector secundario y un incipiente sector terciario, prácticamente inexistente en el medio rural. Todo ello, unido a su carácter periférico y alejado de los grandes polos de desarrollo del Estado, configura un mercado laboral con una tasa de actividad por debajo de la media nacional, una tasa de inactividad y dependencia elevada y una gran bolsa estructural de desempleo, fundamentada en parados sin cualificación y demandantes de primer empleo, estando el empleo demasiado sujeto a la temporalidad y estacionalidad, polarizado en torno a la construcción y las explotaciones agrarias, con una oferta monótona y poco dinámica e innovadora, sin grandes empresas que la generen, siendo la microempresa la definitoria de la estructura empresarial.

La falta de un tejido empresarial fuerte, de actividades económicas capaces de generar empleo, el reducido tamaño de las empresas existentes, la falta de competitividad y productividad de muchas de ellas, la escasa apertura al exterior, la carencia de procesos de comercialización y de procesos productivos complejos con incorporaciones tecnológicas, etc, provocan que la generación de empleo en la provincia sea escasa.

Los sectores económicos de la provincia quedan retratados de la siguiente manera:

El sector agrario es poco rentable salvo en casos excepcionales de las zonas de regadío de la provincia en las que se lleva a cabo la transformación y comercialización de productos agroalimentarios en cooperativas de segundo grado. El número de ocupados en dicho sector, representa al 16% de los ocupados totales de la provincia, situándose varios puntos por encima de la media nacional. Los trabajadores del sector, se engloban en las actividades de agricultura y ganadería principalmente, quedando subsectores relacionado con el medio ambiente, poco desarrollados.

El sector servicios genera empleo, si bien poco estable, donde la hostelería y el comercio son muy representativos y no tanto las actividades relacionadas con servicios a la tercera edad, servicios a empresas, actividades anexas a los transportes, actividades de intermediación financiera, servicios de mantenimiento, servicios informáticos, es decir, al encontrarnos con un sector industrial, en líneas generales subrepresentado como veremos a continuación, la escasez de empresas que den servicios a otras empresas es latente. Dentro de la actividad turística se debe incidir en la creación de empresas de actividades complementarias, como actividades deportivo-turísticas, medioambientales, de ocio y tiempo libre y animación turística enfocada a la tercera edad.

Por último, dentro del secundario, nos encontramos un sector de la construcción generador de empleo, situándose éste por encima de la media nacional, y un sector industrial insuficiente, sin capacidad para sostener el peso económico de la región, y además basado, en un sector energético muy participativo en el valor añadido bruto pero completamente desvinculado del proceso de industrialización regional y por tanto provincial, poniéndose de manifiesto la falta de

inconsistencia del sector industrial, en una actividad extractiva insignificante y en claro estancamiento y en una actividad manufacturera poco desarrollada que impide en gran medida la generación de economías de escala y la existencia de un tejido industrial fuerte, al sostenerse en la rama agroalimentaria y en actividades con procesos productivos simples, con mercados generalmente regionales.

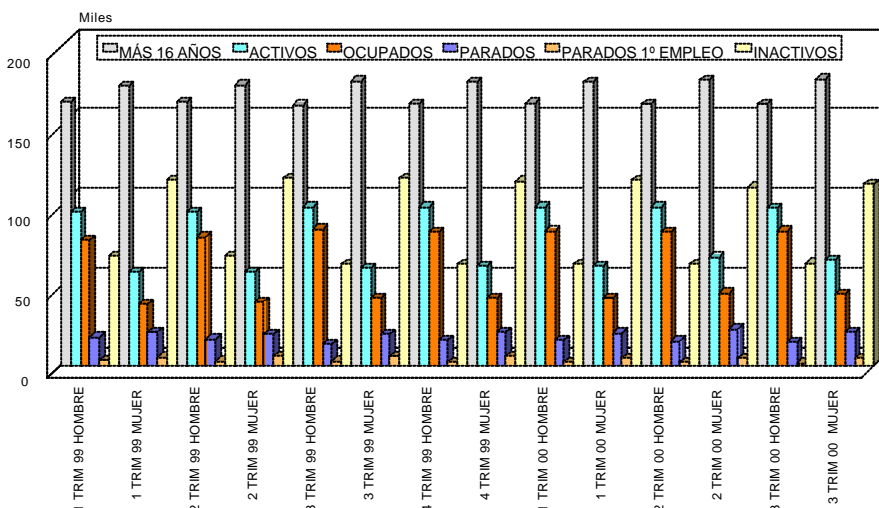
1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL DE LA PROVINCIA

La Provincia de Cáceres tiene 419.002 habitantes (Datos de la Junta de Extremadura en el 2000). Dentro del conjunto de la población activa (164.530) la tasa de actividad representa el 47,93% y la tasa de paro el 22,13% y no se sitúa en los mismos niveles para nuestra región que para el resto del territorio nacional, ya que contamos con unas tasas de paro (EPA) muy superiores a la media de otros espacios nacionales

La situación del mercado laboral en la provincia de Cáceres que se ajusta en cuanto a evolución al comportamiento del resto del país, se diferencia del mismo en la existencia de tasa de paro varios puntos por encima de la media nacional, una tasa de actividad más baja y una generación de empleo inferior a la del resto del país, a pesar de que la situación de bonanza económica por la que estamos pasando, nos afecta del mismo modo.

El mercado laboral está claramente estrangulado en detrimento de las mujeres, a pesar de que son más numerosas en cuanto a la población en edad de trabajar que la de los varones y cuando se trata de valores relacionados con el paro son ellas las que alcanzan cifras superiores: la tasa de paro es bastante más elevada para el colectivo femenino y afecta a más de 21000 mujeres frente a los 14300 hombres. También el nivel de ocupación es desproporcionadamente muy superior en los hombres que en las mujeres.

EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL EN LA PROVINCIA DE CÁCERES. 1999-2000



FUENTE: EPA 1999-2000.

Por lo que se refiere a población ocupada y afiliada a los diferentes Regímenes de Cotización de la Seguridad Social en la Provincia, ésta se sitúa en torno a las 132.889 personas en el año 2000.

La distribución de los ocupados por Régimen de Cotización para el año 2000 es la que a continuación se presenta:

Número de Afiliados en Alta Laboral según el Régimen de Cotización	
Regímenes de Cotización	Trabajadores
Régimen General	71803
Régimen Especial Agrario	38470
Total Régimen Especial Empresas Hogar	533
Régimen Especial de Trabajadores Autónomos	22083
Régimen Minería y Carbón	0
Total Regímenes	132889
Fuente: INSS. (año 2000)	

Como se refleja en el cuadro presentado, la mayor parte de la población ocupada cotiza en el Régimen General de Seguridad Social, si bien, es muy significativo por su elevado volumen, el conjunto de ocupados que cotizan en el Régimen Especial Agrario.

El mayor número de ocupados por Actividad Económica (CNAE-93), se localiza en Agricultura y Ganadería. Dentro del secundario y terciario, destacan sobre todo las actividades de Construcción y Comercio, respectivamente, por acoger a un volumen significativo de activos.

El volumen de ocupados en la actividad industrial no es muy elevado representando al 8,2% de los ocupados totales. Dentro de la actividad industrial, las industrias de Alimentación, Bebidas y Tabaco, la Fabricación de Productos Metálicos y No Metálicos, la Industria de la Madera y del Mueble y la Industria Textil, son las que más mano de obra absorben. Por el contrario, las actividades industriales con mayor incorporación de tecnología, procesos productivos y de comercialización más complejos etc. poseen un volumen de ocupados escaso, entre otras cosas porque apenas existen en nuestra provincia.

Por lo que se refiere a Trabajadores Autónomos, estos representan al 16.6% de los ocupados totales, y se localizan dentro de las actividades terciarias y de construcción principalmente.

En cuanto a las mujeres ocupadas estas representan el 33.7% de la población ocupada.

La distribución por sexo entre sectores económicos en el año 1999, no es para nada equitativa en la provincia, con un predominio claro del colectivo femenino en el sector Servicios frente a los otros sectores, en los que la mujer no tiene a penas representación.

Ocupados por sexo y sectores económicos. 1999. Cáceres (datos en miles)					
	Total	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
Total	122,5	14,6	11,4	20,7	75,8
Hombres	82	12,3	7,2	20,1	42,4
Mujeres	40,5	2,3	4,2	0,6	33,4
Fuente: EPA.					

Por lo que se refiere al colectivo de asalariados (solo trabajadores, sin incluir empresarios) la distribución de los mismos por sector económico y sexo refleja, la escasa presencia de la mujer en agricultura y construcción.

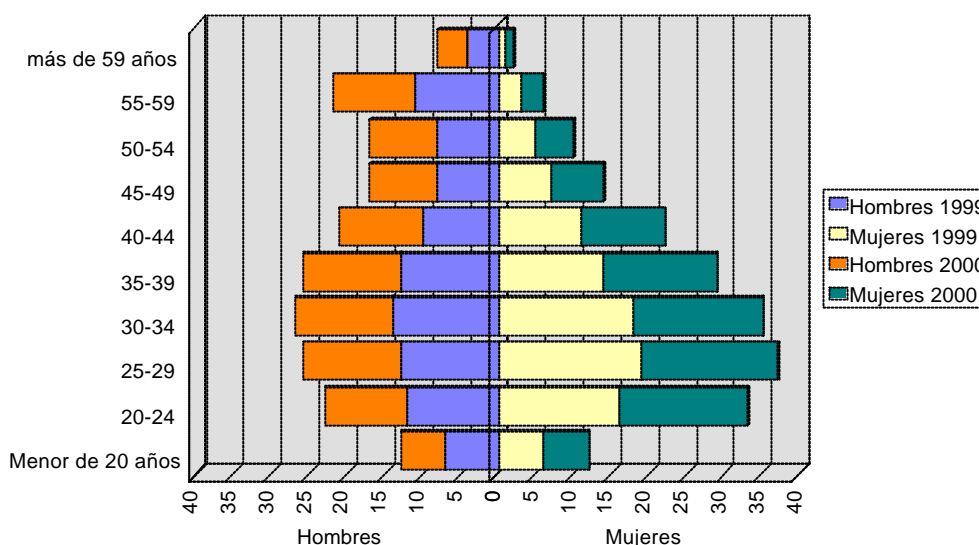
Con respecto a los contratos realizados en la provincia de Cáceres, la mayor cantidad de ellos, se registran en los apartados de duración indeterminada y temporales con una duración inferior a los seis meses. Además, el mayor número de contratos se efectúa a personas cuya edad está comprendida entre los 30 y 39 años. Por niveles académicos, los grupos con EGB y/o Certificado de Escolaridad han sido los que mayor contratación han registrado.

El sector económico que ha experimentado un mayor incremento en la contratación ha sido el de Servicios, si bien, Agricultura y Construcción son las actividades que más contratan. Este dato viene explicado por la temporalidad de los trabajos, que duran lo que la necesidad de tener un trabajador para una obra determinada, de manera que el número de contratos siempre resulta más elevado que en la Industria y Servicios.

La mayoría de los contratos corresponden a contratos temporales de obra o servicio determinado y eventuales por circunstancias de la producción, que exigen poca cualificación por parte del trabajador. Los contratos indefinidos realizados, bien directamente o por conversión de otros de carácter temporal, alcanzan el 3,67% de la contratación total.

Demandantes de Empleo por tramos de Edad

Provincia de Cáceres



Fuente: INEM 1999/ 2000

En cuanto a los demandantes de empleo, las mujeres son mucho más numerosas que los hombres, concretamente suponen el 54% de media en estos últimos años, frente al 46% que representan los hombres, incrementándose de forma importante en todos los tramos de 35 años en adelante.

En lo referente a la cualificación de los demandantes existe un predominio total del grupo de desempleados que tienen escasa cualificación. Se concentran por una parte el 31% en agricultura y ganadería y el 30% en trabajadores no cualificados. El otro gran grupo de desempleo son los servicios, que suponen el 13% del colectivo.

Otro elemento significativo es el parado sin empleo anterior:

Parados Inscritos en Primer Empleo (sondeos realizados del 1 al 15 de Febrero de 2001)					
		De 16 a 24 años	25-44 años	Más de 45 años	TOTAL
Datos totales	Total Inscritos	7606	25853	13200	46659
	Hombres	676	354	67	1097
	Mujeres	1372	1370	373	3115
	Total demandantes 1 ^{er} empleo	2048	1724	440	4212
Minusválidos		41	45	14	100

Sin Estudios-Certificado de Escolaridad	Hombres	183	61	50	294
	Mujeres	167	323	280	770
	Total	350	384	330	1064
FP 1	Hombres	12	3	0	15
	Mujeres	31	33	2	66
	Total	43	36	2	81
EGB	Hombres	261	53	13	327
	Mujeres	570	426	66	1062
	Total	831	479	79	1389
FP 2	Hombres	16		0	16
	Mujeres	60		3	63
	Total	76	87	3	166
BUP	Hombres	109	88	3	200
	Mujeres	263	195	9	467
	Total	372	283	12	667
Otras Titulaciones	Hombres	16	2	0	18
	Mujeres	45	9	0	54
	Total	61	11	0	72
Titulación Media-Superior	Hombres	89	129	1	219
	Mujeres	238	321	13	572
	Total	327	450	14	791

Del análisis de los datos se deduce que el colectivo femenino es muy superior que el masculino (72% de mujeres frente a un 28% de hombres).

1.3. PRINCIPALES SITUACIONES DE DESIGUALDAD Y/O DISCRIMINACIÓN EN RELACIÓN CON EL EMPLEO EN EL TERRITORIO O SECTOR DE ACTUACIÓN.

El área temática elegida, la apertura del proceso de creación de empresas a todos, exige plantear en nuestro diagnóstico el análisis comparativo de la realidad empresarial de la provincia con la de otras zonas del Estado, como elemento constitutivo de exclusión.

El análisis se lleva a cabo entre Cáceres, Navarra, Lérida y La Rioja (provincias objetivo uno la primera, y dos, el resto) y entre Cáceres, Badajoz y Ciudad Real (todas objetivo uno) y se presenta en la tabla siguiente:

Índices	Cáceres	Navarra	Lérida	Rioja	Badajoz	C.Real	España
% Paro Varones	4.7	2.6	1.5	2.4	5	5	4.1
% Paro Mujeres	5.7	5.2	2.3	4.2	6,7	5,9	5.2
Cuota de Mercado	1.034	1.458	1.048	727	1.564	1.168	100.000
Índice Turístico	382	487	768	292	356	252	100.000
Actividades Industriales	5.508	11.905	8.163	6.012	6.759	6.697	581.841
Industrias Manufactureras	1.423	3.047	2.035	2.470	2.306	2.261	173.445
Índice Industrial	1.340	2.119	1385	1044	754	1.162	100.000
Índice de Actividad	833	1.728	1.157	791	1.018	855	100.000

Económica							
Ocupados (miles)	122,5	135,7	205,8	94,5	192,3	144,8	
Parados que buscan primer empleo (miles)	7,8	1,5	3,1	3	15	6,7	

El PIB extremeño y el nivel económico de Cáceres es uno de los más bajos a nivel europeo, a diferencia de lo que sucede con las otras provincias. Además los indicadores económicos, índice de actividad económica e industrial, reflejan como la actividad en Navarra por ejemplo, duplica a la cacereña.

En términos de paro la situación reflejada para estas provincias es muy diferente, así este problema estructural que afecta a todo el territorio español, se agrava en la provincia cacereña así mismo los parados que buscan su primer empleo (colectivo con enormes dificultades de inserción en la provincia) superan al del resto de provincias, donde el desempleo no afecta tan acusadamente a dicho colectivo. Dentro de la actividad industrial, la actividad manufacturera en la provincia se sitúa en niveles muy por debajo del resto de provincias, al igual que el sector de la construcción que a pesar de generar bastante empleo, en cuanto a número de licencias económicas es inferior al del resto de provincias.

Por lo que se refiere a empresas, vemos que según el INE, el número de empresas en la provincia de Cáceres es muy inferior al del resto de provincias, al igual que las magnitudes económicas analizadas que reflejan la falta de productividad de las empresas en la provincia.

Hemos creído conveniente comparar también la provincia de Cáceres con otras provincias objetivos uno, ya que entre estas provincias caracterizadas por tener un PIB inferior al 75% de la media comunitaria, también existen diferencias que nos pueden ayudar a conocer la situación del empresariado en la provincia, y la falta de una mayor actividad empresarial en la misma.

En líneas generales se pone de manifiesto que la situación que presenta Cáceres en cuanto a actividad económica, es peor, en la comparación con las otras dos provincias.

La actividad empresarial en la provincia de Cáceres queda reflejada en el cuadro siguiente:

Número de Empresas en Alta Laboral según el Régimen de Cotización	
Regímenes de Cotización	Empresas
Régimen General	11249
Régimen Especial Agrario	6226
Régimen Especial Empresas Hogar	464
Régimen Minería y Carbón	0
Total Regímenes	17939
Fuente: INSS. (2000)	

Si analizamos el número de empresas que cotizan en el Régimen General de Seguridad Social en función de su actividad económica, nos encontramos que la mayor parte de ellas se encuadran en las actividades de construcción, comercio y hostelería. La representación de empresas en agricultura es insignificante debido a que los empresarios agrícolas cotizan en el Régimen Especial Agrario.

Existe un claro predominio de empresarios individuales frente a otras formas jurídicas. Le sigue en la distancia las sociedades de responsabilidad limitada y las anónimas.

La distribución de empresas se caracteriza por un predominio de las de pequeño tamaño. Más de la mitad del conjunto total de empresas, el 51.12%, son de pequeño tamaño, ya que no emplean a ningún asalariado. Solo un 26.90% tienen uno o dos trabajadores asalariados y el 2,26% tiene más de 20 asalariados.

Por lo que se refiere a densidad empresarial, España cuenta con una media de 63 empresas por cada 1000 habitantes. En el análisis regional, se pone de manifiesto que Cataluña, Andalucía, Madrid, la Comunidad Valenciana y Galicia son las comunidades con mayor número de empresas. La menor densidad empresarial se da en Asturias y Extremadura que supera ligeramente las 43 empresas por cada 1000 habitantes. En la provincia de Cáceres, la densidad empresarial es todavía inferior a la media regional, situándose en 34,2 empresas por cada 1000 habitantes.

Podemos concluir que en general, es decir, sin diferenciar sectores económicos, la estructura empresarial de la provincia se caracteriza principalmente por:

Su reducido tamaño, es decir el número de empresas que operan en la provincia es escaso sobre todo si lo comparamos con el de otras provincias.

El empresariado está marcado por un carácter individualista, y se pone de manifiesto asimismo, que el empresario, no es proclive al asociacionismo y cuando pertenece a asociaciones empresariales no participa activamente en las mismas.

Por sector económico, la mayoría de empresarios y empresas existentes en la provincia se distribuyen en orden decreciente de la siguiente manera: sector servicios, agricultura, construcción y por último industria. La distribución de empresarios por sector económico y sexo pone de manifiesto la presencia de mujeres empresarias en servicios e industria. La representación de mujeres empresarias en agricultura es poco significativa y en construcción nula.

El mercado de destino de la producción regionalista, la mayoría de las empresas destinan su producción al mercado regional, son pocas todavía las empresas que dentro de la provincia exportan sus productos al exterior. Los principales destinos de la producción son: la propia región, el mercado nacional, y Portugal.

La aportación al valor añadido bruto de la región de las actividades económicas, ponen de manifiesto una excesiva concentración de la actividad empresarial en "sectores débiles". Sector energético, agroalimentario y comercio.

La incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo, es escasa, así como la inversión de las empresas y de la administración en I+D, y **los beneficios reinvertidos en las empresas**, no provocan generalmente una mayor expansión del propio negocio.

La formación del empresariado en general, es escasa en gestión y planificación empresarial, lo que aumenta la probabilidad de quiebra de las empresas en los primeros años de vida.

La localización de la actividad empresarial está muy focalizada, en los municipios con mayor número de habitantes dentro de la provincia y existe **Falta de promoción de los productos**, elaborados por la actividad empresarial de la provincia de Cáceres.

Y en cuanto a la situación de la mujer empresaria nos encontramos que:

De manera general, la distribución de los empresarios por sexo nos indica que del total, el 70% son hombres, por tanto, las mujeres que llevan su propia empresa representa un 30% del total de empresarios de la provincia. Por sectores económicos, el 80% de estas empresas están en el sector servicios, seguido de la agricultura y la industria, mientras que el sector de la construcción está regido casi exclusivamente por hombres.

En el caso de la agricultura, casi un 20% de los empresarios son mujeres. En realidad, el número de ellas seguramente sea más bajo, debido a que en muchos casos la mujer aparece como titular de las explotaciones y trabajadora por cuenta propia en el REASS, aunque es realmente el marido le que trabaja y dirige la explotación.

Las circunstancias y razones por las que se da esta baja participación de la mujer en el mundo empresarial son las siguientes:

Mercado laboral sexista, en nuestros tiempos aún existe una mentalidad negativa que dificulta el acceso de las mujeres a la creación de empresas.

Las circunstancias familiares, en el caso de las mujeres principalmente, y el papel que se le ha asignado a la misma en el ámbito familiar reduce su disponibilidad para dedicarse a la vida profesional, y puede constituir un obstáculo para la mujer emprendedora madre de familia (en este caso las empresas suelen ser de reducido tamaño y sin una gran actividad, ya que la disponibilidad de tiempo es menor).

Otras circunstancias que influye negativamente en el caso de las mujeres, son los horarios, ya que la manera de organizar el tiempo en el mundo empresarial, se efectúa desde una óptica totalmente masculina, y las autolimitaciones de carácter interior y subjetivo, ya que un número importante de mujeres considera el mundo del trabajo y del empresariado como algo ajeno, reservado a los hombres donde la mujer no tiene cabida.

2. POLÍTICAS DESARROLLADAS EN EL TERRITORIO.

2.1. ANÁLISIS DE LAS POLÍTICAS GENERALES DESARROLLADAS EN EL TERRITORIO

2.1.1. POYO A LAS PYMES

Se distinguen dos fases; fase de inversión y fase de funcionamiento.

- Ayudas a la fase de inversión para pymes
- Ayudas a la fase de funcionamiento.

En general vemos que las ayudas están dirigidas a empresas distantes de la realidad extremeña. La mayoría de las subvenciones no se amoldan al pequeño empresariado. Con lo cual no conseguimos el crecimiento de las empresas.

En materia de equipamiento tecnológico, el planteamiento existente en las ayudas deja fuera el trabajo de alfabetización tecnológica, con lo cual se centran en financiar equipos sin incidir en los conocimientos necesarios para optimizar el uso final del equipo.

Hasta ahora la tramitación y concesión de las ayudas al tejido empresarial se caracterizaban por su lentitud, influyendo directamente en las posibilidades de actuación del empresariado. En el IV Plan de empleo e industria se contempla un plan de mejora de los procedimientos administrativos, que busca reducir los tramites de gestión de expedientes.

2.1.2. AUTOEMPLEO.

Los **Centro de Iniciativas Empresariales**. Se contemplan como una estructura final que puede crear las entidades que promueven proyectos de Escuelas Taller, Casas de Oficios y Taller de Empleo. Son estructuras de apoyo a las iniciativas surgidas.

Servicio **de ayuda a la creación de empresas SACE**. Servicio estable de asesoramiento para el autoempleo del INEM. Las estructuras estables ofrecen mejor resultado.

Acciones **Grupales de información y motivación para el autoempleo** / asesoramiento personalizado de proyectos empresariales. Acciones pertenecientes a las Acciones de Orientación profesional para el empleo y asistencia para el autoempleo.

Ayudas **para el autoempleo**.

- Renta de Inserción para la atención especial a colectivos de desempleados.
- Línea de ayuda conjunta de renta de subsistencia y subvención financiera.

Ayudas **para asistencia técnica para la constitución**. En la actualidad son ayudas demasiado lentas, tardan en llegar al usuario.

Ayudas de **asesoramiento e información**. Servicio específico para desempleados que se quieran constituir en autoempleo.

2.1.3. ECONOMÍA SOCIAL.

Ministerio de trabajo y asuntos sociales. Programa para la creación de empresas de la economía social.

- Pago único de la prestación por desempleo para crear cooperativas y S.L.
- Desarrollo de la economía social:

Junta de Extremadura.

Las ayudas de apoyo a PYMES, la mayoría son de aplicación a las empresas de economía social.

Ayudas concretas para la economía social desde al Junta de Extremadura.

La creación de empresas de economía social durante el año 2000 fue prácticamente nula. Este dato refleja que existe poco movimiento asociativo y que el empresario es reacio a la hora de optar por esta fórmula, independientemente de tener una amplia gama de líneas de fomento tanto en nuestra región como en el estado.

Existen bastantes ayudas para trabajar la creación de empresas de economía social, pero habría que incidir en la conciencia del empresario, en el fomento de espíritu asociativo empresarial y potenciar la redes de abastecimiento y distribución. Este espíritu asociativo incidiría en las posibilidades de crecimiento, formación continua, distribución, compra.

Desde la junta existen servicios específicos de apoyo a las empresas:

Equipos de promoción de empleo. Realizan servicios para empresas; tipos de subvenciones, contratación,.... son el servicio al que se suelen canalizar las iniciativas empresariales.

Fomento de emprendedores. Colaboran en la gestión de subvenciones y trámites para la puesta en marcha, así como apoyo financiero. Promocionan las empresas en las que participan facilitando su penetración en el mercado.

Vivernet Es un modelo de promoción de empresas focalizado en la promoción de empresas en las nuevas tecnologías.

2.2. OTRAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1. LÍNEAS DE ACTUACIÓN DE LOS SOCIOS DE LA AD:

- Programa de Escuelas Taller y Casas de Oficios y Unidad de Promoción y Desarrollo.
- Cursos del Plan de Empleo de la Junta de Extremadura.
- Programa de garantía formativa.
- Programa de viveros rurales de empresas.

- Modulo de promoción y desarrollo.
- Programas leader I y II.
- Desarrollo de un centro servidor telemático
- Plan futures
- Programa de identificación y dinamización empresarial de la raya luso-cacereña.
- Programa now para la inserción laboral de la mujer en labores de teletrabajo y nuevas tecnología
- Programa de iniciativas comunitarias Youthstart, ADAPT, NOW, HORIZON, INTEGRA

2.2.2. OTRAS ENTIDADES.

Tanto entidades privadas como públicas participan en el desarrollo de recursos humanos en la provincia de Cáceres orientados al fomento del espíritu de empresa. Los recursos utilizados son programas europeos, programas de formación de la administración pública. Las acciones van orientadas hacia la capacitación, motivación y apoyo a la creación de empresas. Instituciones que cabe destacar:

- **Fundación mujeres.**
- **ALJUVEM.** Alternativa Juvenil para el Empleo
- **CEPIPLAS.** Centro Piloto de Estudios y Proyectos de Plasenzuela.
- **AEXEL.** (Asociación Extremeña de Empresas Laborales)
- **FEC.** (Federación Empresarial Cacereña)
- **UCETA.** Unión de Cooperativas Extremeña de Trabajo Asociado.
- **Cámara de Comercio.**
- **SODIEX.**
- **Sindicatos.** Comisiones Obreras, Unión General de Trabajadores.
- **Asociaciones Agrarias.** ASAJA, UCE-COAG, UPA.

3.- COMPOSICIÓN DE LA AGRUPACIÓN DE DESARROLLO.

3.1.- ENTIDADES QUE COMPONEN LA AD.

Denominación de la AD: *Diálogo sobre Oportunidades de Cooperación para el Empleo.*

La Agrupación de Desarrollo en esta iniciativa EQUAL, está compuesta por las siguientes Instituciones y Entidades:

Organismos	Naturaleza jurídica	Descripción
Patronato Pedro de Ibarra	A. Local. O. Autónomo	Formación y Desarrollo
Patronato de Formación y Empleo	A. Local. O. Autónomo	Formación y Desarrollo
UGT-Extremadura	Sindicato	Representación de trabajadores
Unión de Pequeños Agricultores y Ganaderos de Extremadura (UPA)	Sindicato	Representación de trabajadores y empresarios en el sector agrario
UR de Comisiones Obreras de Extremadura. (CCOO)	Sindicato	Representación de trabajadores
Federación de Municipios y Provincias de Extremadura (FEMPEX)	Administración Local	Representación de Entidades Locales
Federación de Trabajadores Autónomos de Cáceres (F.T.A.)	Asociación Empresarial	Representación de empresarios autónomos
Federación de Asociaciones a Favor de las Personas Con retraso Mental de Extremadura (FEAPS)	Asociación	Representación de colectivos desfavorecidos
ASAJA. Cáceres	Sindicato	Representación de trabajadores y empresarios en el sector agrario
UCE-COAG	Sindicato	Representación de trabajadores y empresarios en el sector agrario
Fundación ECCA.	Fundación	Formación de personas adultas
Consejo de la Juventud de Extremadura	Organismo Autónomo	Representación de colectivos juveniles
UEX- Facultad de Estudios Empresariales y Turismo de Extremadura	Universidad	Formación e investigación
Cámara Oficial de Comercio e Industria de Cáceres	Cámara de Comercio	Representación de empresarios
Dirección General de Promoción Empresarial e Industria	Administración Autonómica	Servicios públicos
Dirección General de Comercio	Administración Autonómica	Servicios públicos

Patronato Pedro de Ibarra, Organismo Autónomo de la Excma. Diputación Provincial de Cáceres. Está designado como representante de la Agrupación y a su vez ostenta las competencias de control dentro de la misma, es decir, será el socio con responsabilidad administrativa y financiera.

Mecanismos previstos de control financiero:

Se articulan, siempre a través de organismos y servicios oficiales, dos mecanismos de similar funcionamiento a través del servicio de intervención del estado. De una parte, el organismo

promotor controla su gasto a través de la intervención general de la Diputación Provincial de Cáceres. De otra parte el organismo público responsable, fija su control financiero mediante la intervención general de la Junta de Extremadura

Además el Patronato "Pedro de Ibarra", como organismo autónomo de la Administración Local y, por lo tanto Administración Local también, esta sujeto a la normativa vigente en materia de hacienda y administración como son la Ley de Haciendas Locales y la Ley de contratos de la Administración Esto supone que el diseño y ejecución presupuestaria se hará tal y como se establecen en las leyes de referencia.

3.2.- CAMPO DE ACTUACIÓN Y TRABAJO DESARROLLADO POR LOS MIEMBROS DE LA AD:

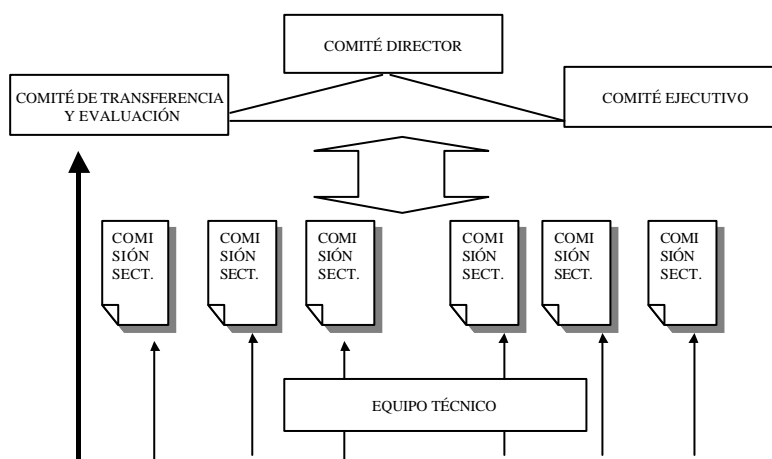
CAMPO DE ACTUACIÓN Y TRABAJO DESARROLLADO POR LOS MIEMBROS DE LA AD

ASOCIACIÓN DE DESARROLLO	LEADER I Y II	INTERREGI Y II	EMPLEO Y RRHH YOUTHSTAR	EMPLEO Y RRHH NOW	EMPLEO Y RRHH ADAPT	HORIZON	FEDER	LEONARDO	SOCRATES	OTROS PROYECTOS
PATRONATO PEDRO DE IBARRA	2	1	2	2	1	0	0	0	0	0
PATRONATO DE FORMACIÓN Y EMPLEO	0	1	2	2	1	1	0	1	0	4
UGT-EXTREMADURA	0	0	0	1	0	0	0	1*	0	15
UR DE CCOO DE EXTREMADURA	1*	1*	0	0	1*	0	0	1	0	0
FED. DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS DE EXTREMADURA	0	1	0	0	1*	0	0	0	0	1
ASAJA CÁCERES	0	0	0	0	1*	0	0	0	0	0
FUNDACIÓN ECCA	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
CONSEJO DE LA JUVENTUD DE EXTREMADURA	0	1*	1*	0	0	0	0	0	0	0
FAC. DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y TURISMO DE LA UEX	1*	0	0	0	1*	0	1	1	1	1

* = COLABORACIÓN

3.3.- MECANISMOS DE COLABORACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES PARTICIPANTES Y FÓRMULAS DE PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES.

ORGANIGRAMA FUNCIONAMIENTO DE LA AGRUPACIÓN DOCE



Este organigrama está diseñado para facilitar que la gestión del proyecto sea fluida, garantizándose la participación tanto de los socios de la Agrupación como de los participantes y beneficiarios del proyecto.

Los elementos, composición y funciones, se describen a continuación:

Comité Director.

De él forma parte los representantes de las instituciones que forman parte de la Agrupación, así como los coordinadores del proyecto. Sus funciones serán las de tomar las grandes decisiones que afectan a las líneas generales del proyecto. Tendrá conocimiento de la ejecución del proyecto en cada uno de sus aspectos y de los ajustes que se deban realizar.

Comité de Seguimiento y Transferencia.

Estará formado por los socios de las administraciones públicas, de las federaciones empresariales y de los sindicatos, sus funciones son las de seguimiento y transferencia de resultados. A él se invitará a formar parte a instituciones y expertos que no siendo asociados de la Agrupación se consideren relacionados con la problemática del proyecto. Además en este comité estarán presentes los beneficiarios del proyecto a través de las asociaciones que lo representan

Comité ejecutivo.

Estará formado por las dos instituciones promotoras de la Agrupación, encargándose sobre la toma de decisiones del día a día en el desarrollo del proyecto, de él dependerá el equipo técnico. Comisiones sectoriales.

Estas se constituirán atendiendo al principio de competencia de las distintas instituciones que forman parte de la Agrupación, responsabilizándose cada una de aspectos específicos del proyecto.

Estarán coordinadas por el comité ejecutivo y en ellas estarán representados los beneficiarios agrupados también en función de sus intereses específicos.

El comité director se reunirá como mínimo una vez al trimestre. El comité de transferencia y evaluación una vez al semestre, las comisiones sectoriales se reunirán siempre que el comité ejecutivo lo decida. En cualquier caso siempre se reunirán antes de una reunión del comité director.

El comité ejecutivo está obligado a mantener una comunicación constante entre sus miembros y con los miembros de las comisiones sectoriales.

No obstante lo anteriormente expuesto se considera fundamental el desarrollo de una plataforma de comunicación que incorpore el uso de las nuevas tecnologías al funcionamiento cotidiano de la Agrupación y los flujos de información y retroalimentación de todos los elementos integrantes de la Agrupación. Dicha plataforma deberá tener garantizado lo siguiente:

La generación y distribución en tiempo y forma de cuanta documentación sea necesaria para el conocimiento de los miembros del proyecto.

La transmisión con garantías de comprensión de directrices, decisiones y mecanismos de actuación y gestión.

En cuanto a las tecnologías de comunicación se utilizará el portal internet del proyecto como herramienta principal. Este método incluirá un control de calidad que permita conocer si la información transmitida es recibida y utilizada por los socios corrigiendo los factores que resulten disconformes o que no permitan la eficacia preconizada.

La comunicación interna, a través del portal web, asegurará:

- Que todos los socios disponen o serán proveídos de accesos y cuentas de correo electrónico.
- Que todos los socios manejan de una manera sencilla y familiar los menús del portal de la Agrupación.
- Que existe una agenda con la programación del corto y medio plazo.
- Que existe una página con toda la información del proyecto, conteniendo sus objetivos, socios, métodos, medios, relaciones y procedimientos financieros.
- Que existe un compendio de la información y la documentación generada, tanto metodológicos, como de informes intermedios y finales de las acciones y de las reuniones de la Agrupación.
- Que existe un registro de las decisiones tomadas en el seno de la Agrupación y de manera ejecutiva por los Patronatos encargados de la gestión técnica.
- Que existe toda la información acerca de las actividades transnacionales.
- Que existe un mecanismo para dirigir preguntas, demandas e iniciativas de manera que queden registradas.
- Que existe un foro temático.
- Que existe un mecanismo generador de mensajes de correo electrónico cada vez que se produce un cambio en la información del portal.

El control de calidad formalizará un correo ordinario mensual con los resúmenes de los mensajes generados desde el portal internet que será remitido a todos los socios de la agrupación de manera que exista una constancia registrada de la transmisión de la información.

3.4.- DESCRIPCIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO.

Los recursos humanos que dispondrá el proyecto estará compuesto por:

Un coordinador general: Tendrá la máxima responsabilidad técnica en el desarrollo del proyecto.

Un coordinador de gestión y administración:

Será el máximo responsable de la gestión administrativa y financiera, así como el desarrollo presupuestario del proyecto.

Seis técnicos en promoción de empresas:

Serán los encargados de proponer, analizar la viabilidad y acompañar a los futuros empresarios y sus empresas. Deberán poseer competencias en métodos y técnicas de igualdad de oportunidades:

Un técnico informático:

Responsable del mantenimiento y desarrollo de los sistemas tecnológicos.

Un Coordinador Transnacional:

Será el responsable de mantener y dirigir las acciones de la agrupación en el marco del proyecto transnacional.

Dos Auxiliares Administrativos.

Será el personal de apoyo al equipo técnico y administrativo de la agrupación.

Además de este personal, se contará con el apoyo, (fuera de la financiación propia del proyecto) de otros técnicos que el Patronato Pedro de Ibarra y el Patronato de Formación y Empleo tienen en su plantilla como son, técnicos en desarrollo local (dos), técnico en gestión, técnico en formación F.P.O., y técnico en actividades económicas sostenibles.

Se prevé también la contratación coyuntural de servicio externos fundamentalmente para el seguimiento de los sistemas de calidad de la ejecución y la impartición de actividades formativas específicas.

Este equipo técnico contará con suficientes medios y equipos para el desarrollo de las actividades descritas en la memoria:

Despachos y mobiliario de oficina, equipos informáticos y de telecomunicaciones, aulas, instalaciones para reuniones, etc.

La mayoría de estos equipos e infraestructuras son actualmente de propiedad de los dos Patronatos.

4.- LECCIONES APRENDIDAS

La propia experiencia que el Patronato "Pedro de Ibarra" y el Patronato de Formación y Empleo poseen, a lo largo de diez años de existencia, en la puesta en marcha de distintas Iniciativas Comunitarias y otros Programas de Formación y Empleo de carácter nacional y autonómico en la provincia de Cáceres ha sido determinante a la hora de proponer las líneas, actuaciones y metodologías del presente proyecto para promover el espíritu de empresa en la provincia.

4.1.- APROVECHAMIENTO DE ESTUDIOS Y ANÁLISIS REALIZADOS EN INICIATIVAS ANTERIORES PARA LA DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN DEL PROYECTO.

TÍTULO	PROGRAMA	AUTOR
Diagnóstico de los recursos socioeconómicos de la Comarca de Alcántara	LEADER I y II	Patronato "Pedro de Ibarra"
Diagnóstico de los recursos socioeconómicos de la Comarca del Valle del Alagón	LEADER II	ADESVAL
Identificación y Dinamización Empresarial de la Raya Luso-Cacereña	INTERREG I	Patronato "Pedro de Ibarra"
Plan de Desarrollo de la Comarca de Alcántara	Módulo de Promoción y Desarrollo	Patronato "Pedro de Ibarra"
Recursos y metodologías para la formación ocupacional y la inserción laboral	Unidades de Promoción y Desarrollo	Patronato "Pedro de Ibarra"
Estudios del Mercado Laboral en la Provincia de Cáceres	Unidades de Promoción y Desarrollo	Patronato "Pedro de Ibarra"
El sector medioambiental y el empleo en la provincia de Cáceres	YOUTHSTART "Puente Verde"	Patronato "Pedro de Ibarra"
Formación e inserción laboral en los sectores del turismo y actividades culturales	YOUTHSTART "Rueca"	Patronato "Pedro de Ibarra"
Metodología para la adaptación y transformación de empresas de Coria y su comarca	ADAPT "Innova Alagón"	Patronato de Formación y Empleo de Coria
Investigación en nuevos yacimientos de empleo	YOUTHSTART "Nuevas Opciones Rurales"	Patronato de Formación y Empleo de Coria
Sistemas de inserción laboral y protección social	INTEGRA "IDRE"	Patronato de Formación y Empleo de Coria

4.2.- APLICACIÓN DE ENFOQUES Y METODOLOGÍAS Y UTILIZACIÓN DE RESULTADOS Y PRODUCTOS DESARROLLADOS EN INICIATIVAS ANTERIORES.

Dentro de las actividades de promoción empresarial, las medidas de promoción directa de empresas y el apoyo técnico y financiero están basadas en la experiencia de LEADER I y II y el Programa de Viveros Rurales de Empresas, financiado por el INEM, a través de los fondos especiales del PER.

Las medidas de apoyo a la creación de mercados y el fomento de la cooperación empresarial se desarrollarán según la metodología utilizada en el Programa ADAPT “Factoría Rural” para la elaboración y comercialización conjunta de productos de la industria de la forja y la carpintería metálica.

El desarrollo de infraestructura empresarial, a través de la creación de polígonos industriales en municipios de zonas rurales, mediante la colaboración de las Entidades Locales y la Administración Autonómica, tiene precedentes en los Programas LEADER I y II, el Programa de Viveros Rurales de Empresas, el establecimiento de convenios entre el INEM y las Corporaciones Locales para la utilización de fondos AEPSA para la Generación de Empleo Estable y las actuaciones de la Junta de Extremadura para el establecimiento de Semilleros de Empresas.

La creación de una plataforma telemática como instrumento de comunicación y coordinación y para el desarrollo de servicios a las empresas está basada en las distintas experiencias que el Patronato ha puesto en marcha en materia de nuevas tecnologías, desde la creación de un centro servidor telemático (Red de Servicios Telemáticos Extremeños –RSTE-) a través del Programa ARCO, hasta el desarrollo de dos Programas NOW: Proyecto para la inserción laboral de mujeres en labores de teletrabajo y nuevas tecnologías y el Programa MEDIAFORUM, en el que se ha desarrollado una plataforma de teleformación y la aplicación de la RSTE para la dotación de servicios en la red de Centros de la Mujer de la Junta de Extremadura.

Las actividades de detección y promoción de emprendedores y de inserción laboral propuestas se apoyan en la metodología y servicios desarrollados por el Área de Inserción Laboral de las Unidades de Promoción y Desarrollo “V Centenario San Pedro de Alcántara” y “Francisco Sánchez de las Brozas” del Programa de Escuelas-Taller y Casas de Oficios del INEM, así como las acciones en esta materia llevadas a cabo en las Iniciativas YOUTHSTART “Rueca” y “Puente Verde” para el desarrollo de los sectores del Turismo, los servicios culturales y las actividades ligadas al medio ambiente.

Algunas de las medidas de formación tienen como base todas las actuaciones desarrolladas en la mayoría de los programas comentados anteriormente (Programa de Escuelas-Taller y Casas de Oficios, Iniciativas NOW, YOUTHSTART, ADAPT y LEADER, etc.).

Las medidas de apoyo a la inserción social han sido desarrolladas, a través de distintos programas, por algunos de los socios de la Agrupación de Desarrollo: Patronato de Formación y Empleo de Coria, FEAPS, FASEX, UGT y CCOO.

La promoción del diálogo territorial e institucional tiene su origen en el Programa de Articulación Social de la Comarca de Alcántara, cuyo desarrollo impulsó la creación de la Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Alcántara (ADECA), la cual ha puesto en marcha desde entonces diversos programas de Desarrollo, Formación y Empleo (LEADER II, Proyectos de Escuelas-Taller y Casas de Oficios, otros programas de formación y empleo y actividades de cooperación transfronteriza –La Raya/A Raia-). Además, se han impulsado numerosas iniciativas en la provincia para establecer convenios y actuaciones conjuntas entre entidades locales y otros organismos de carácter social y empresarial para la puesta en marcha de distintos programas de desarrollo en varias comarcas cacereñas y el Patronato ha participado en numerosos foros y grupos de trabajo entre las distintas administraciones públicas e instituciones de carácter social y económico para el desarrollo y la transferencia de estrategias y metodologías relacionadas con las políticas activas de empleo y desarrollo local en la provincia de Cáceres.

5. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROPUESTA.

5.1 ÁREA TEMÁTICA ELEGIDA Y OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.

El proyecto DOCE trabajará específicamente el área de " *espíritu de empresa*", marcándose los siguientes objetivos de intervención:

- Fomento del espíritu de empresa en acciones sobre diferentes colectivos mediante seminarios, cursos, incentivos y otras acciones de márketing.
- Participación en la creación de 120 empresas y entidades del tercer sector.
- Creación de trescientos empleos en estas empresas.
- Promoción directa de diez empresas o entidades del tercer sector a partir del diálogo territorial y las estrategias de desarrollo comarcal.
- Creación de cincuenta empleos en estas empresas o entidades.
- Realización de 120 acciones de apoyo a la adquisición de tecnología por las empresas y entidades creadas.
- Realización de 120 acciones de apoyo a la adquisición de cartera de clientes por las empresas o entidades creadas.
- Detección y formación de cuarenta emprendedores o emprendedoras.
- Promoción de 120 acciones de formación aplicada en empresas.
- Promoción de 40 acciones de formación en tutorado.
- Promoción de diez cursos para empresas colaboradoras.
- Veinte seminarios sobre competencias transversales.
- Veinte seminarios de incorporación a la sociedad de la información.
- Acciones de tutorado de empresas de nueva creación por empresas y entidades de la A.D.
- Noventa acciones de apoyo a la contratación.
- Acciones sociales diversas a favor de los beneficiarios.
- Promoción de la igualdad de oportunidades en las empresas netamente en el nivel de toma de decisiones.
- Promoción del diálogo territorial para la detección de nuevas oportunidades.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DESTINATARIOS DE LAS ACTUACIONES.

Los destinatarios de las acciones DOCE se encontrarán entre:

- Las personas que poseyendo una cartera de competencias profesionales suficiente carecen de los elementos técnicos necesarios para introducirse en el mercado construyendo su propio empleo y empresa.
- Las personas que en las condiciones anteriores precisan de un complemento financiero, ligado a su formación como empresarios, para iniciar sus actividades.
- Las personas desempleadas, estudiantes, y en general, la sociedad para la cual un cambio de actitudes con respecto a la creación de empresas o a la generación de su propio empleo constituiría un revulsivo hacia la actividad y el desarrollo.

- Las mujeres para las cuales un refuerzo de sus capacidades y competencias así como un mayor grado de información relativa a las oportunidades que presenta la iniciativa empresarial puede animarles a considerar la creación de empresas como una opción de carrera profesional.
- Las pequeñas empresas y los nuevos emprendedores para los cuales el afianzamiento del espíritu de empresa y la colaboración con otras empresas y la universidad en el seno de la agrupación de desarrollo puede generar mejores expectativas de crecimiento, desarrollo y generación de empleo.
- Las personas y entidades que adquiriendo competencias en tecnologías de la información y la comunicación y otras competencias transversales como nuevas formas de organización y de trabajo en equipo, relación de mercado pueden cambiar sus expectativas de interacción con el mercado de trabajo.
- Las personas desfavorecidas cuya formación aplicada a las empresas de nueva creación supondrá una oportunidad de inserción en el mercado de trabajo.

En general, el proyecto no hace distinciones en cuanto a colectivos excluidos del mercado de trabajo pero, teniendo en cuenta las características del mercado de trabajo en la provincia de Cáceres comentadas en el capítulo 1, fomentará la participación de mujeres desempleadas y jóvenes y realizará una reserva especial para integrar a personas con discapacidades psíquicas y físicas.

5.3 ACTUACIONES Y ACCIONES ESPECÍFICAS.

“El espíritu empresarial constituye uno de los pilares de la Estrategia Europea para el Empleo. Los planes de acción nacionales y los marcos propios de la Unión, como el programa plurianual a favor de la empresa y del espíritu empresarial, la Carta de la Pequeña Empresa, los microcréditos, el intercambio de mejores prácticas y la política empresarial basada en la evaluación comparativa constituyen importantes instrumentos que facilitan la creación de un entorno más favorable para las empresas en Europa.” [Conclusiones de la Presidencia – Consejo Europeo de Estocolmo, 23 y 24 de marzo de 2001].

Las acciones que se proponen en este capítulo son:

- *Las acciones de promoción empresarial.*
- *Las acciones de promoción del tercer sector.*
- *La búsqueda y formación de emprendedores.*
- *Las acciones de formación.*
- *El apoyo a la inserción social.*
- *El apoyo a la inserción laboral.*
- *La promoción del diálogo territorial.*

5.3.1 LAS ACCIONES DE PROMOCIÓN EMPRESARIAL.

El proyecto fomentará la creación de empresas de distinto tipo y sector a voluntad de los emprendedores pero también propondrá la creación de empresas sobre modelos ya establecidos en las descripciones sobre nuevos yacimientos de empleo o nuevas

oportunidades para la actividad económica descritas en las estrategias de desarrollo de los territorios concernidos.

La promoción empresarial tendrá un claro exponente social en la medida de favorecer la incorporación de personas desfavorecidas que serán formadas a tal fin según se describe en otras medidas de este capítulo. Igualmente por el refuerzo de la capacidad emprendedora de personas que se autodefinen como incapaces o insolventes para el emprendimiento para los cuales medidas de formación, apoyo social y financiero son propuestas. Además se proponen estrategias de solidaridad y acompañamiento empresarial mediante medidas de tutorado y prácticas.

El proyecto dispondrá una oficina presencial, itinerante y en la red para la asesoría en creación y gestión de empresas de economía social, capaz de crear empleos para los más desfavorecidos, generando actividades viables y participando en la comercialización de productos y servicios. Asegurará su accesibilidad y la participación de las personas y entidades interesadas en sus funciones y en la dispensación de sus oportunidades que se describen en las diferentes medidas de este capítulo.

5.3.1.1 EL APOYO TÉCNICO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS.

Estudios y apoyos previos sobre la idea del negocio.

- Apoyo a la concreción del proyecto a partir de la información, lo que se posee, se conoce, se domina, o se puede dominar mediante acciones de formación, práctica o tutorado.
- Contraste con la situación del entorno y del mercado. Determinar la oportunidad de mercado.
- Propuesta de cambios que deberán introducirse en el proyecto.
- Apoyo a la toma de decisiones.

Apoyos a la realización del Plan de Empresa.

- Fomento de las capacidades de creatividad y decisión.
- Búsqueda de información más profunda y contrastada, detectando los aspectos necesarios para completar la idea final de proyecto.
- Redacción del proyecto de empresa. Incluirá aspectos como estudio de mercado y análisis del sector, producción, comercialización y márketing, estudio económico financiero o plan de viabilidad. El apoyo se extenderá para cubrir los efectos limitantes típicos para la creación de empresas.

Otros apoyos.

- Apoyos a la determinación de la forma jurídica de la empresa.
- Apoyo a la formulación del cuadro de financiación.
- Apoyos a los trámites de constitución. (Fiscalidad, formularios legales, libros, registros,...).
- Apoyo a la construcción del equipo. Los tipos de contratación. La organización.

- Seguimiento de gestión de la empresa.
- Apoyo a la transferencia tecnológica al mundo empresarial
- Creación de una plataforma telemática para el apoyo a la comercialización.
- Fomento de la cooperación empresarial

5.3.1.2 APOYO FINANCIERO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS.

Se tratará de introducir medidas complementarias a los apoyos del PNAE y de los incentivos regionales de manera que los nuevos empresarios, sobre todo aquellos que comienzan con escasos recursos económicos, puedan superar los efectos limitantes a la creación de empresas.

Entre estos apoyos se desarrollarán en este proyecto:

- Las becas para superar los primeros meses de andadura marcados por los gastos fijos compuestos por aportaciones a la seguridad social, impuestos de actividades económicas, primera inversión y capital líquido circulante.
- Los apoyos financieros relativos a la adquisición de la cartera inicial de clientes.
- Los apoyos derivados de la presencia de instituciones bancarias en la agrupación de desarrollo como socios comprometidos solidariamente en la ejecución del proyecto.

5.3.1.3 LA PROMOCIÓN DIRECTA DE EMPRESAS.

Se tratará de fomentar algunas actividades económicas que se sugieren en las estrategias de desarrollo de los territorios participantes y de los análisis efectuados que acompañan a este proyecto.

Entre las empresas que pueden promoverse se encuentran:

Denominación	Idea del negocio.
Empresa de optimización de páginas web	Diseño, renovación de contenidos, intercambio de banners, búsqueda de colaboradores, búsqueda de visitantes y clientes, márketing electrónico, comercio electrónico.
Empresa para la organización y el mantenimiento de servicios comunes de La Raya.	Comunicación, organización de eventos culturales y profesionales, seminarios, jornadas, reservas turísticas, comercialización.
Empresa de servicios a la familia	Servicios de guardería, canguro en el hogar, cuidado de personas con características especiales para facilitar la participación de la mujer en el mundo empresarial.
Empresa de actividades turísticas	Turismo deportivo, de aventura, y trabajo de actividades turísticas con colectivos específicos; tercera edad, discapacitados físicos, psíquicos,

sensoriales,

5.3.1.4 LA PROMOCIÓN DE EMPRESAS POR LOS EMIGRANTES EXTREMEÑOS.

Se tratará de disponer medidas especiales de asesoramiento, acompañamiento al empleo y creación de empresas para emigrantes extremeños que deseen retornar a la comunidad extremeña, específicamente al territorio de actuación.

5.3.2 ACCIONES DE PROMOCIÓN DEL TERCER SECTOR.

A pesar de que en España el empleo generado por el tercer sector es mayor que la media comunitaria, (CIRIEC, abril 1999, en The Third System Employment and Local Development, Rapport of the European Commission), la participación en esta generación corresponde por igual a las cooperativas como a las asociaciones con una pequeña aportación de las mutualidades. En comparación con otros Estados de la UE la generación de empleo por las asociaciones puede ser incrementada si se mejoran las condiciones para el desarrollo del tejido social y a partir de aquí, de los servicios, sin ánimo de lucro, que mejoran las condiciones de vida de los ciudadanos, de sus marcos relacionales o de los escenarios en los que se producen los cambios de las actividades económicas en las que se produce la riqueza.

Se tratará con ello de aprovechar la ventajas que estas organizaciones pueden ofertar para la creación de empleo y para el desarrollo local. Ventajas que le devienen de su capacidad de integrar formas más flexibles de organización del trabajo, de su proximidad a la ciudadanía o de su facilidad para incorporar o generar innovaciones. Por todo ello suponen un enfoque real nuevo para el desarrollo local.

Es por ello que en este capítulo se señalan medidas de promoción de actividades cuya puesta en marcha debe ser compuestas en el marco del tercer sector. Como en el anterior medidas paralelas de apoyo y formación serán dispuestas.

5.3.2.1 APOYO TÉCNICO A LA CREACIÓN DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

Estudios y apoyos previos sobre la idea de la organización.

- Apoyo a la concreción del proyecto a partir de la información, lo que se posee, se conoce, se domina, o se puede dominar mediante acciones de formación, práctica o tutorado.
- Contraste con la situación del entorno y del mercado. Determinar las necesidades en la sociedad y la oportunidad de generar una actividad de servicio con capacidad de crear empleo
- Propuesta de cambios que deberán introducirse en el proyecto.
- Apoyo a la toma de decisiones.

Apoyos a la realización del Plan de Organización.

- Fomento de las capacidades de creatividad y decisión.
- Búsqueda de información más profunda y contrastada, detectando los aspectos necesarios para completar la idea final de proyecto.
- Redacción del proyecto de organización. Incluirá aspectos como estudio social y análisis del sector, realización del servicio, comercialización y márketing, estudio económico financiero o plan de viabilidad. El apoyo se extenderá para cubrir cualquier efecto limitante.

Otros apoyos.

- Apoyos a la determinación de la forma jurídica.
- Apoyo a la formulación del cuadro de financiación.
- Apoyos a los trámites de constitución. (Fiscalidad, formularios legales, libros, registros,...).
- Apoyo a la construcción del equipo. Los tipos de contratación. La organización.
- Seguimiento de gestión de la empresa.
- Apoyo a la transferencia tecnológica al mundo empresarial
- Creación de una plataforma telemática para el apoyo a la comercialización.
- Fomento de la cooperación empresarial.

5.3.2.2 APOYO FINANCIERO A LA CREACIÓN DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

Se tratará de introducir medidas complementarias a los apoyos del PNAE y de los incentivos regionales de manera que las nuevas entidades puedan superar los efectos limitantes a la fundación de entidades.

Entre estos apoyos se desarrollarán en este proyecto:

- Las becas para superar los primeros meses de andadura marcados por los gastos fijos compuestos por aportaciones a la seguridad social, impuestos de actividades económicas, primera inversión y capital líquido circulante.
- Los apoyos financieros relativos a la adquisición de la cartera inicial de clientes.
- Los apoyos derivados de la presencia de instituciones bancarias en la agrupación de desarrollo como socios comprometidos solidariamente en la ejecución del proyecto.

5.3.2.3 PROMOCIÓN DIRECTA DE ENTIDADES DEL TERCER SECTOR.

Se tratará de fomentar algunas entidades que se sugieren en las estrategias de desarrollo de los territorios participantes y de los análisis efectuados que acompañan a este proyecto.

Entre las organizaciones que pueden promoverse se encuentran:

Denominación	Idea de la actividad.
Dinamización de asociaciones	Organización formada por muchas asociaciones y otras organizaciones marcadas por sus dificultades para la puesta en marcha de actividades. La organización daría servicio a las asociaciones trabajando en las organización de sus actividades y en la dinamización de la asociación y sus socios.
Recursos humanos para el pequeño comercio	Asociación de apoyo al pequeño comercio ofreciendo dependientes, almacenistas, expositores, administrativos,..., de manera que puedan hacer frente a los cambios del mercado.
Cheque-servicio	Asociación de intermediación del cheque servicio en cada comarca o grupos de comarca con la participación del servicio público de empleo y entidades bancarias.
Oportunidades para el tercer sector	Fundación de análisis sobre el progreso y las oportunidades de las entidades del tercer sector en los territorios participantes.
Centro de formación para el tercer sector	Se encargará de diseñar acciones formativas de calidad entre los trabajadores de entidades del tercer sector. Podrá funcionar a modo de observatorio de necesidades de estas entidades.

5.3.3 DETECCIÓN Y PROMOCIÓN DE EMPRENDEDORES/AS

El proyecto fomentará mediante este capítulo medidas de promoción de los apoyos para la generación de emprendedoras y emprendedores de manera que puedan cumplirse los siguientes objetivos:

- Desarrollar la capacidad de iniciativa y creatividad de personas y pequeñas entidades con desconfianza inicial en sus posibilidades de supervivencia en un mercado competitivo.
- Ordenar los conocimientos necesarios para una gestión eficaz de una actividad económica.
- Entronizar a las personas en las estrategias de comunicación eficaz con los clientes potenciales.
- Comprobar el alcance real y el potencial de las iniciativas empresariales.
- Hacer demostrable una experiencia real de cambio en las perspectivas personales de las personas residentes en situaciones de exclusión del mercado de trabajo.

Efectivamente, la capacidad de iniciativa y la creatividad se encuentra en muchas personas, para las cuales el refuerzo de este proyecto supondrá un elemento de cambio que les llevará a su posicionamiento empresarial en buenas condiciones de competencia profesional disminuyendo sus temores ante la concurrencia del mercado.

El proyecto se difundirá en los escenarios en los que sus oportunidades pueden surtir efecto. Para ello se asegurará de la compañía participativa de los representantes territoriales, de las organizaciones empresariales y de las asociaciones que representan a los colectivos excluidos. Su participación aumentará la eficacia del mensaje que se transmite mediante la apertura de los canales que permiten su recepción comprensiva.

Se acentúa la importancia de llegar a los colectivos más desfavorecidos en esta medida, apostando por la capacidad de iniciativa de personas que ahora se encuentran en situación de exclusión. Para estos colectivos si las medidas pasivas no suponen un efecto disuasivo, la motivación para hacerse con un hueco en el mercado aporta condiciones en las que la formación y el asesoramiento técnico pueden ser garantes de resultados.

5.3.3.1 ACCIONES A DESARROLLAR

- Seminarios

Diversos seminarios serán programados para provocar la participación de distintos socios de la agrupación de desarrollo y de los posibles beneficiarios finales. Los seminarios rodeados de una conveniente acción de marketing y difusión tratarán de llegar al máximo de posibles usuarios. Algunos ejemplos de las propuestas pueden ser:

- ¿Crees que puedes montar una empresa? (Búsqueda de emprendedores).
- Desde lo que sabes, (balance de competencias), hacia tu empresa, (promoción empresarial).
- La conexión entre las oportunidades descritas en las estrategias de desarrollo y la creación de empresas.

- Establecimiento de la figura del tutor vicario.

La idea se centra en promocionar la participación de aquellos que fueron emprendedores y crearon su empresa aprovechando esta característica para fomentar la puesta en marcha de nuevos emprendedores.

- Creación de clubes de emprendedores en el que a través de la participación activa se desarrollen las cualidades y posibilidades de los emprendedores detectados.

5.3.4 LAS ACCIONES DE FORMACIÓN.

La formación profesional supone el entrenamiento para la acción de las personas que se acercan al proyecto. Mediante estas medidas se persigue la transmisión de competencias profesionales para:

- Promover la creación de empleo en aquellas actividades señaladas en los planes de viabilidad empresarial.
- Promover la mejora competencial, incluso en las empresas de nueva creación, compartiendo el tiempo de actividad entre el trabajo y la adquisición de mayores competencias.
- Promover las competencias transversales, adaptables a las necesidades de las pequeñas empresas, tales como habilidades sociales, trabajo en equipo, organización, atención al público, ofimática e idiomas.
- Promover en los jóvenes la adquisición de competencias de la sociedad de la información de manera que puedan ser incorporados a las necesidades de gestión y de soporte de las

cooperativas y las pequeñas empresas, sobre las cuales serán realizadas especiales actuaciones de sensibilización y marketing social.

- Promover las acciones de tutorado para mujeres gestoras de empresas o que vayan a ocupar cargos directivos o de coordinación. La colaboración en esta medida de las empresas asociadas se observa fundamental.
- Promover la práctica profesional en empresas asociadas.
- Promover acciones de tutorado de empresas por otras empresas, sus federaciones y la facultad de ciencias empresariales.

5.3.5 EL APOYO A LA INSERCIÓN SOCIAL.

El proyecto promoverá formas mediante las cuales las personas participen en las organizaciones sociales, en proyectos de voluntariado y de construcción del tejido social. Entre ellas se priorizarán aquellas que desarrollando sus objetivos sean capaces de generar empleo.

Algunas de las medidas particulares serán:

- Las facilidades para la integración de personas desfavorecidas por razón de diferencias culturales, inmigración o largos periodos de inactividad y permanencia en el desempleo.
- Las facilidades para el desarrollo de las ideas, la creatividad y la innovación de las personas en las pequeñas organizaciones como germen de actividades generadoras de empleo y crecimiento.
- El apoyo social a las cargas familiares de los vecinos, especialmente las mujeres para las cuales aquellas suponen un efecto limitante de incorporación laboral.
- El apoyo a los proyectos de voluntariado paralelos a actividades generadoras de empleo y desarrollo puestas en marcha desde el tercer sector.
- Creación de un observatorio de salud social.
- Medidas de conocimiento y encuentro intercultural e interracial.

5.3.6 EL APOYO A LA INSERCIÓN LABORAL.

Las medidas de apoyo diseñadas en el proyecto serán las siguientes:

- Ayudas financieras a la contratación en las empresas formadas en la ejecución del proyecto reduciendo los costes salariales.
- Ayudas a la inserción en empresas colaboradoras para personas que hayan seguido los dispositivos de formación del proyecto.
- Introducir medidas de incorporación en perfiles ligados a las nuevas tecnologías o aquellos con una carga importante de tareas de teletrabajo en la que pueden incorporarse especialmente algunos discapacitados físicos participantes en el proyecto.
- Experimentación del modelo de "cheque-servicio", con la colaboración de instituciones financieras, sobre perfiles de mantenimiento de edificios y espacios verdes y sobre servicios de proximidad, para jóvenes que hayan obtenido estas competencias en los programas de formación ocupacional de la administración nacional y regional.

5.3.7 LA PROMOCIÓN DEL DIÁLOGO TERRITORIAL.

Promoción de una dinámica intercomarcas para la cooperación en la creación de empleos y la potenciación de la economía. Esta medida ejemplificará nuevos métodos de cooperación que hagan posible:

- La transmisión de las mejores prácticas.
- La evaluación comparativa.

5.3.8 EL FOMENTO DEL ESPÍRITU DE EMPRESA.

Diversas acciones serán puestas en marcha con el fin de afianzar en las personas y, en general, en la sociedad, el espíritu de empresa como una manera de desarrollo personal, de carrera profesional y de interacción en el mercado de trabajo.

Las acciones propuestas son las siguientes:

- Seminarios y jornadas de carácter formativo, informativo y preventivo en los centros de formación profesional y en la universidad, y, en colaboración con los municipios que desarrollen políticas activas, en el seno de las mismas.
- Cursos sobre el fomento de empresas, sus ventajas y recompensas, los riesgos y las oportunidades reales.
- Acciones de difusión y marketing.
- Acciones de promoción en la red mediante incentivos a la creatividad y a la participación.

6. PRESUPUESTO.

Presupuesto total EUR	2.103.542
Acción 1	41.631
Acción 2	2.041.499
Reserva Acción 3	20.412

6.1 PRESUPUESTO PARA LA ACCIÓN 1.

6.1.1 PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES.

Actividades	Total
Organización	23.002
Reuniones	11.952
Viajes	3.495
Evaluación	1.591
Estudios	1.591
Traducciones	
TOTAL	41.631

6.1.2 PRESUPUESTO POR TIPO DE GASTO.

Tipo de medida	Comentario	Total parcial
Coordinación - animación	Salario + cargas sociales de coordinación	17.309
Equipo técnico multiprofesional	Salario + cargas sociales de un técnico	11.271
Suministros	Agua, electricidad, servicios comunes	2.705
Transportes miembros de la AD	Kilometraje . Media 120 km por viaje.	1.212
Funcionamiento de la AD, reuniones y participación de usuarios finales	Partida semestral de otros materiales y gastos generales	2.404
Comunicaciones	Partida alzada mensual de telefonía, internet, correo y mensajería	3.245
Reuniones para el Acuerdo de Cooperación Transnacional	Viaje, alojamiento y manutención.	2.284
Marketing	Edición de material de difusión y anuncios	1.202
Total acción 1:		41.631

6.2 PRESUPUESTO PARA LA ACCIÓN 2.

6.2.1 PRESUPUESTO POR ACTIVIDADES.

Actividades	Total	Año 1	Año 2
ASISTENCIA A FAVOR DE LAS PERSONAS			
Itinerarios integrados de inserción			
Orientación, asesoramiento y búsqueda de empleo	147.799	73.899	73.899
Formación	252.917	126.458	126.458
Formación y prácticas de empleo	252.917	126.458	126.458
Ayudas a la generación de actividad	774.534	387.267	387.267
ESTRUCTURAS Y SISTEMAS			
Apoyo a la creación de empleo	243.410	121.705	121.705
Formación de formadores/as, personal y agentes especializados.	5.409	2.705	2.705
Modernización y mejora de los servicios de empleo.			
Actualización de los programas de formación			
Mejora de los sistemas de anticipación a los cambios y ...	62.205	31.102	31.102
MEDIDAS DE ACOMPAÑAMIENTO			
Servicios a los beneficiarios/as y a personas dependientes	57.096	28.548	28.548
Acompañamiento sociopedagógico / Tutorías			
Sensibilización y difusión de las actuaciones	39.066	12.772	26.294
ASISTENCIA TÉCNICA			
Asistencia técnica, preparación, seguimiento, evaluación, control, ..	30.051	15.025	15.025
AMPLIACIÓN DE LA ELEGIBILIDAD			
Apoyo a creación de servicios.			
Incentivos a la creación de empresas e instrumentos financieros ...	84.142	42.071	42.071
Adquisición de equipamientos y apoyo a la inversión ...	91.955	45.977	45.977
Eliminación de barreras arquitectónicas y de comunicación ...			
Potenciación de elementos culturales y medioambientales.			
TOTAL COSTE	2.041.499	1.013.988	1.027.511

6.2.2 PRESUPUESTO POR TIPO DE GASTO.

Véase en la tabla siguiente la ejecución de la acción 2.

6. PRESUPUESTO.

Medida	Comentario	Tipo u.	Nº u.	Valor u.	Coste	Año 1	Año 2
Coordinación - animación	Salario + cargas sociales de coordinador	mes	24	2.885	69.237	34.618	34.618
Coordinación - animación	Salario + cargas sociales de coord. admvo	mes	24	2.885	69.237	34.618	34.618
Equipo multiprofesional	Salario + cargas sociales de seis técnicos/as	mes	144	1.878	270.494	135.247	135.247
Equipo multiprofesional	Salario + cargas sociales de un informático	mes	24	1.878	45.082	22.541	22.541
Equipo multiprofesional	Salario + cargas sociales de dos auxiliares	mes	48	1.322	63.467	31.733	31.733
Equipamiento	Mobiliario y equipo ofimático	P.A.	3	6.611	19.833	9.917	9.917
Suministros	Agua, electricidad, servicios del municipio	mes	24	601	14.424	7.212	7.212
Transportes de técnicos y miembros de la AD	Estimación 300 viajes 180 km por viaje.	km	54000	0,17	9.087	4.544	4.544
Funcionamiento de la AD, reuniones y participació	Partida semestral de otros materiales	P.A.	4	3.005	12.020	6.010	6.010
Comunicaciones	Partida mensual de telefonía, correo, red...	mes	24	721	17.309	8.655	8.655
Marketing	Edición de material de difusión y anuncios	P.A.	1	12.020	12.020	6.010	6.010
Fomento del espíritu de empresa	Seminarios y jornadas	P.A.	20	1.202	24.040	12.020	12.020
Fomento del espíritu de empresa	Márketing	P.A.	1	12.020	12.020	6.010	6.010
Fomento del espíritu de empresa	Cursos y otras acciones	P.A.	1	12.020	12.020	6.010	6.010
Fomento del espíritu de empresa	Acciones de promoción en la web. Incentivos.	P.A.	1	12.020	12.020	6.010	6.010
Becas de constitución de empresas o entidades	120 becas x 42000 ptas mensuales 4 meses	mes	480	252	121.164	60.582	60.582
Becas de constitución de empresas o entidades.	120 becas x 24000 ptas mensuales 4 meses	mes	480	144	69.237	34.618	34.618
Promoción directa de empresas y entidades	10 acciones	empresa	10	4.808	48.081	24.040	24.040
Apoyo a la adquisición de tecnología, incluida TIC	120 apoyos al 50 % de media 200000	apoyo	120	601	72.121	36.061	36.061
Apoyo a la difusión comercial	120 apoyos al 50 % de media 100000	apoyo	120	301	36.061	18.030	18.030
Formación de emprendedoras y emprendedores.	Becas 10 alumnos/as, 4 cursos 3meses.	mes	144	98	8.560	14.280	14.280
Cursos de formación aplicada a la empresa	Becas 10 alumnos/as, 12 cursos 3meses.	mes	360	198	71.400	35.700	35.700
Cursos de formación aplicada a la empresa	Formadores	mes	36	1.878	67.624	33.812	33.812
Formación en tutorado	Becas de 40 alumnos, tres meses.	mes	120	198	23.800	11.900	11.900
Formación en tutorado	Seguros e indemnización tutor	forfait	40	619	24.762	12.381	12.381

6. PRESUPUESTO.

Mejoras en la competencia de las empresas	Realización de diez cursos para empresas.	curso	10	1.803	18.030	9.015	9.015	
Seminarios sobre competencias transversales	Realización de veinte seminarios.	seminario	20	902	18.030	9.015	9.015	
Seminarios sobre la soc. información	Realización de veinte seminarios.	seminario	20	902	18.030	9.015	9.015	
Tutorado de empresas	Gastos de viajes, sesiones y material	P.A.	30	781	23.439	11.720	11.720	
Formación de técnicos y formadores	Apoyos s/50000 ptas anuales 9 personas	curso	18	301	5.409	2.705	2.705	
Apoyo a la inserción social	Paquete integrado s/proyecto	P.A.	1	57.096	57.096	28.548	28.548	
Ayudas a la creación de empleo	Estimación s/proy 45x400000 + 45x500000	P.A.	1	243.410	243.410	121.705	121.705	
Promoción del diálogo territorial	Sesiones de trabajo	P.A.	14	902	12.621	6.311	6.311	
Promoción del diálogo territorial	Materiales y medios	P.A.	1	16.528	16.528	8.264	8.264	
Promoción de la igualdad de oportunidades	Paquete integrado s/proyecto	P.A.	1	33.056	33.056	16.528	16.528	
Control de calidad	Control externo	P.A.	1	18.030	18.030	9.015	9.015	
Materiales diversos de cursos y funcionamiento	Estimación general	P.A.	1	114.192	114.192	57.096	57.096	
Seguros	Estimación general	P.A.	1	12.020	12.020	6.010	6.010	
Plan general de difusión.	Seminarios, anuncios, material y otros.	P.A.	1	27.046	27.046	6.761	20.284	
Total actividades nacionales, (menos 50 % de recursos humanos y comunicaciones):						1.788.579		
Equipo multiprofesional	Salario + cargas coordinador transnacional	mes	24	2.262	54.293	27.147	27.147	
Cooperación transnacional, reuniones técnicas.	Viaje, alojamiento y manutención.	pna/desplz.	30	631	18.932	9.466	9.466	
Cooperación transnacional, estancias formación.	Viaje, alojamiento manutención. 10 días	pna/desplz.	100	962	96.162	48.081	48.081	
Cooperación transnacional, seminarios jornadas.	Gastos organización, materiales e invitaciones	P.A.	6	3.005	18.030	9.015	9.015	
Cooperación transnacional, edición de productos.	Edición en soporte multimedia, web, papel.	partidas		12.020	12.020	6.010	6.010	
Total actividades transnacionales. (más 50 % de recursos humanos y comunicaciones):						252.920		
Total Acción 2:						2.041.499	1.013.988	1.027.511

7. CALENDARIO PREVISTO.

Actividad ACCIÓN 1	Mes →	1	2	3	4	5	6
Formalización como Agrupación de Desarrollo.		■					
Revisión de los estudios de diagnóstico y exclusión del mercado de trabajo.			■				
Revisión de las propuestas y establecimiento de responsabilidades.			■	■	■	■	
Revisión de los dispositivos de igualdad de oportunidades.				■			
Acciones de formación de los socios sobre estrategias en red.					■	■	
Acuerdos sobre la toma de decisiones y los comités ejecutivos.					■	■	
Acuerdos sobre las acciones de control y transferencia.					■	■	
Aprobación del programa de trabajo para la Acción 2.					■	■	
Celebración del Acuerdo de Cooperación Transnacional.						■	
Firma del Acuerdo de Agrupación de Desarrollo.							■

Actividad ACCION 2	Mes →	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4		
Funcionamiento de la AD, participación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Comunicaciones en la red		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ACT, reuniones técnicas.			■			■				■				■				■				■				■	
ACT, estancias de formación.				■	■	■		■	■	■			■	■	■		■	■	■		■	■	■			■	■
ACT, seminarios y jornadas.						■	■									■	■					■	■			■	■
ACT, coordinación.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ACT, edición de productos.																										■	■
Marketing		■	■	■									■	■	■												
Fomento del espíritu de empresa				■	■	■									■	■	■	■									
Constitución empresas o entidades		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción empresas y entidades							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apoyo a la adquisición de tecnología			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apoyo a la difusión comercial			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formación de emprendedores/as				■	■	■	■							■	■	■	■									■	■
Formación aplicada a la empresa					■	■	■	■					■	■	■	■		■	■	■	■					■	■
Formación en tutorado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mejoras competencia de las empresas			■		■		■		■				■		■		■		■		■					■	■
Seminarios competencias transversales					■			■						■						■						■	
Seminarios sobre soc. información						■			■						■				■			■				■	
Tutorado de empresas					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formación de técnicos y formadores		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Apoyo a la inserción social		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ayudas a la creación de empleo			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción del diálogo territorial		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción igualdad de oportunidades		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Control de calidad		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan general de difusión.		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL.

8.1 INDICADORES DE SEGUIMIENTO.

Aunque los indicadores usuales son calificados de cuantitativos y cualitativos clasificaremos en este proyecto los indicadores en dos tipos operativos:

- Los indicadores de resultado, normalmente cuantitativos, se utilizarán para medir los objetivos concretos.
- Los indicadores de proceso, cualitativos o cuantitativos, valoran los procesos, siendo estos el conjunto de métodos y enfoques innovadores provocados por el diseño de la iniciativa Equal.

8.1.1 INDICADORES DE RESULTADO.

Actividad	Indicador
Apoyo técnico a la creación de empresas	Número de acciones de apoyo técnico. Número de empresas creadas. Número de empleos creados en las empresas.
Apoyo financiero a la creación de empresas	Cantidad de becas ofertadas. Apoyos a cartera de clientes y comercialización. Apoyos efectuados por entidades bancarias.
Promoción directa de empresas	Número de empresas surgidas de estrategias de desarrollo Número de empleos creados en las empresas
Apoyo técnico a la promoción de entidades del tercer sector	Número de acciones de apoyo técnico. Número de entidades creadas. Número de empleos creados en las entidades.
Apoyo financiero a la promoción de entidades del tercer sector	Cantidad de becas ofertadas. Apoyos a cartera de clientes y comercialización. Apoyos efectuados por entidades bancarias.
Promoción directa de entidades del tercer sector	Número de entidades surgidas de estrategias de desarrollo Número de empleos creados en las entidades
Búsqueda y formación de emprendedores/as.	Número de personas emprendedoras captadas. Número de personas formadas como emprendedoras. Número de seminarios organizados. Número de participantes en los seminarios. Grado de satisfacción de los participantes en los seminarios.
Formación	Número de acciones de formación. Número de participantes. Rentabilidad ante el mercado de trabajo de la formación. Grado de adquisición de competencias. Grado de satisfacción de los participantes en las acciones formativas.
Apoyo a la inserción social	Número de acciones de apoyo. Rentabilidad de la acción ante las entidades sociales.
Apoyo a la inserción laboral	Número de acciones de apoyo. Rentabilidad ante el mercado laboral.
Promoción del diálogo territorial	Número de jornadas de trabajo. Tipología de participantes. Número de iniciativas de cooperación. Número de iniciativas generadoras de empleo.

	<p>Generación de actividades económicas. Generación de entidades del tercer sector. Generación de nuevas vías para el diálogo territorial. Generación de empleo.</p>
Difusión de actividades	<p>Número de accesos a la web de la agrupación por actividades. Edición y difusión de material impreso. Difusión de memorias y métodos. Difusión de útiles multimedia. Participantes en los Seminarios. Difusión del diálogo territorial.</p>
Transferencia de resultados	<p>Número de iniciativas tratadas para la transferencia. Número de iniciativas valoradas positivamente para la transferencia. Número de demandas de transferencia de otros entornos.</p>

8.1.2 INDICADORES DE PROCESO.

Actividad	Indicador
Agrupación de Desarrollo	<p>Compromiso de los socios con la gestión del proyecto. La agrupación estudia y decide el proyecto y sus actividades. Se asegura la formación e información de los socios. Se asegura la implicación y la asunción de responsabilidad de los socios. Grado de interés de la información contenida en el sitio web. Número de accesos al sitio web por apartado. Evidencias de uso del correo electrónico por todos los socios. Apreciación de la relación directa de los responsables institucionales y técnicos. Ritmo de la actualización de la información interna.</p>
Acuerdo de Cooperación Transnacional	<p>Satisfacción con los resultados en la cooperación transnacional. Número y tipología de entidades y agrupaciones con las que se realizan actividades de benchmarking. Resultados de las actividades de benchmarking. Tipología y resultados de las estancias transnacionales. Tipología y resultados de los seminarios transnacionales. Satisfacción de los participantes en las actividades transnacionales.</p>
Igualdad de oportunidades	<p>Reducción de las disparidades en la participación de las mujeres y los hombres en los escenarios en los que se desarrolla el proyecto: de responsabilidad, de decisión, en las actividades o en el acceso al empleo. Aumento del número de empresas o instituciones que ponen en marcha políticas de igualdad de oportunidades. Igualdad de acceso a las oportunidades del proyecto. Disminución de desequilibrios entre hombres y mujeres en las empresas o instituciones participantes o beneficiarias de ayudas financieras. Mejora profesional de mujeres con cargas familiares. Número de mujeres que acceden al mercado de trabajo con nuevas cualificaciones profesionales. Cambio de conducta en las entidades y personas beneficiarias con respecto a la igualdad de oportunidades en las relaciones sociales y laborales. Número de empresas creadas y gestionadas por mujeres receptoras de ayudas técnicas y financieras del proyecto.</p>
Información externa	<p>Grado de comprensión de las actividades del proyecto por los actores territoriales. Grado de información de los potenciales beneficiarios sobre las</p>

	oportunidades del proyecto. Eficacia de los diversos medios de información externa.
Formación	Competencias profesionales adquiridas. Grado de autonomía, responsabilidad e iniciativa en la profesión. Grado de interés y aceptación de la acción formativa. Grado de aceptación de los útiles pedagógicos. Actitudes laborales.
Apoyo a la inserción laboral	Capacidad de las personas beneficiarias para su contratación en empresas colaboradoras. Capacidad para la creación de empresas de economía social.
Gestión Técnica del proyecto	Satisfacción de los socios con los apoyos y tareas de los equipos técnicos Grado de satisfacción de la coordinación de actividades. Grado de satisfacción de las actividades transnacionales.
Gestión Administrativa	Evidencias de la gestión de recursos humanos. Evidencias de la gestión del presupuesto. Evidencias de la gestión de registros.
Difusión de actividades	Grado de interés de la información contenida en el sitio web. Número de accesos al sitio web por apartado. Evidencias de uso del correo electrónico hacia los beneficiarios y otras entidades externas. Número y tipología de foros y seminarios. Grado de aceptación de foros y seminarios. Edición de material de difusión. Grado de penetración y aceptación del material de difusión. Grado de cumplimiento del plan de difusión.
Transferencia de resultados	Evidencias de las actuaciones de la Comisión de Seguimiento y Transferencia. Realización de intercambios de información con otros comités similares en el ámbito de Equal. Evidencia de resultados.
Control de calidad	Evidencias de todos los registros sobre las actuaciones técnicas y administrativas del proyecto. Evidencia de la participación de los socios de la agrupación. Evidencia de la participación de los beneficiarios finales en la ejecución del proyecto. Evidencias del cumplimiento de los objetivos y calendario del Acuerdo de Agrupación de Desarrollo. Evidencias del cumplimiento de los objetivos y calendario del Acuerdo de Cooperación Transnacional. Control de la satisfacción de los beneficiarios finales. Control de la satisfacción de los socios de la Agrupación de Desarrollo y de los socios transnacionales. Evidencias de liderazgo por los responsables institucionales y técnicos de la Agrupación de Desarrollo. Evidencias de resultados clave para la sociedad en relación con los objetivos de la iniciativa comunitaria.

8.2 METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

Los métodos de evaluación permitirán conocer el estado de avance de las actividades propuestas por la Agrupación de Desarrollo, la eficacia de las mismas y la satisfacción de las personas y entidades participantes. Permite obtener un control de calidad que valore la efectiva orientación hacia las dificultades de las personas en relación con el mercado de trabajo y ante sus posibilidades de autoempleo.

Los métodos y herramientas se utilizarán de manera continua asegurando que se dispone de datos sobre el contexto, sobre el progreso y sobre los resultados, estableciendo los registros sobre los cuales puede verificarse posteriormente un seguimiento recomendado.

Los métodos propuestos son los siguientes:

- Formulario de recopilación de datos.
- Técnicas de grupo.
- Comité de expertos.
- Histograma.

Para el control de calidad se utilizará además:

- Diagrama de Pareto.
- Gráfico de control midiendo diagnosis, ajustes y conformación de mejoras.
- Control de registros.

8.3 MECANISMOS DE CONTROL.

8.3.1 COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y TRANSFERENCIA.

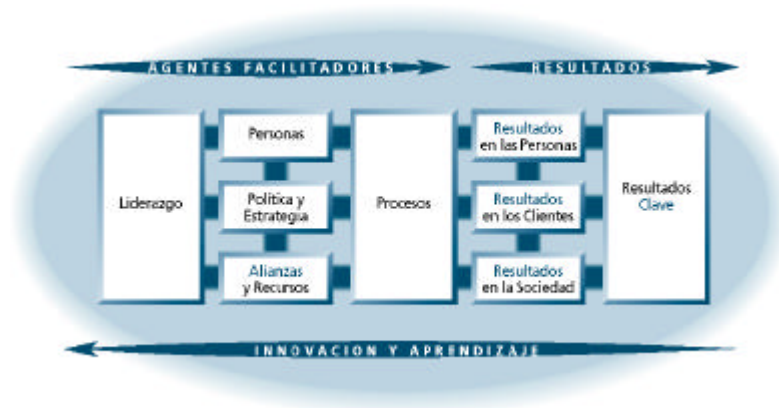
Formada por socios de las administraciones públicas, de las federaciones empresariales y de los sindicatos, sus funciones son las de seguimiento y transferencia de resultados.

En cuanto al seguimiento las labores principales son:

- Analizar periódicamente el cuadro de indicadores sobre las realizaciones clave del proyecto en torno a sus objetivos.
- Analizar periódicamente el cuadro de indicadores sobre los procesos clave de la agrupación de desarrollo.

8.3.2 CONTROL EXTERNO.

El control externo se realizará sobre los indicadores de control de calidad descritos en el capítulo anterior. Realizándose sobre los estándares de la EFQM, (ver gráfico), se realizará por una consultora especializada en este tipo de evaluación.



9. IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

9.1 DISPOSITIVOS DE APOYO.

El proyecto DOCE garantizará el acceso de la mujer en condiciones de igualdad, mediante cláusulas especiales de los procesos de selección y aceptación de personas beneficiarias, pero más allá, establecerá cuotas que permitan una reserva de un mínimo del 60 % de las oportunidades ofertadas.

Igualmente en cuanto a los apoyos financieros a la contratación cuya cuantía será de 600 euros mayor en el caso de contratación de mujeres desempleadas.

9.2 MEDIDAS DE FOMENTO.

El proyecto DOCE trabajará de manera prioritaria las medidas que introduzcan sistemas de democracia paritaria en todos los comités y comisiones donde las decisiones ejecutivas son tomadas. El proyecto asume el principio de que si en todos los comités de decisión la paridad entre mujeres y hombres fuera un hecho todos los objetivos de igualdad de oportunidades sobre desegregación y conciliación serían más cercanos y accesibles.

Es por ello que la Agrupación de Desarrollo promoverá:

- La paridad en todos sus órganos.
- La paridad en las empresas y entidades que promueva el proyecto.
- El cambio de cultura en las entidades y empresas colaboradoras o beneficiarias.
- La formación sobre la igualdad de derechos y la promoción del acceso a las oportunidades por mujeres en riesgo de exclusión del mercado de trabajo.
- La presencia de expertos/as en igualdad de oportunidades en las actividades de la agrupación de desarrollo.

10. INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA.

10.1. ELEMENTOS INNOVADORES PRESENTES EN EL PROYECTO.

Los aspectos innovadores del proyecto son relativos tanto al proceso, a los objetivos como al contexto y proceden de las lecciones aprendidas de políticas anteriores desarrolladas por los socios de la AD. Las innovaciones más destacadas las describimos a continuación

Promoción del tercer sector fomentando la creación de redes de empresas y entidades de economía social. Dentro del fomento de la economía la promoción del tercer sector está tomando un gran protagonismo debido en gran medida al movimiento económico que está generando y a las posibilidades que ofrece en cuanto a la inserción social de colectivos generalmente excluidos de la promoción del espíritu empresarial. En las orientaciones de este sector prevalece el enfoque social, personalista y solidario frente al enfoque capitalista, individualista predominante. Este enfoque facilita la promoción y fomento de redes de entidades del tercer sector que trabajen en beneficio de todas.

Desarrollo de herramientas que permiten el trabajo en red a través de internet facilitando la gestión de la información y del trabajo en equipo. El enfoque que se propone desde el proyecto DOCE es el de asumir las nuevas tecnologías no como un mecanismo más de difusión de información sino considerarlo como una herramienta más de trabajo que facilite la colaboración en equipo y la gestión de la información.

Elaboración de herramientas que faciliten la transferencia de lo aprendido de forma continua a través de una plataforma dinámica y dinamizada de internet. La introducción de un perfil de dinamizador de la plataforma virtual permitirá optimizar las posibilidades de transferencia de la información entre los socios de la AD, los beneficiarios y otras entidades relacionadas con el pilar a desarrollar.

Puesta en práctica de un instrumento de detección de emprendedores. Para que la eficacia de la capacitación de emprendedores cumplan con criterios de calidad es preciso utilizar instrumentos que faciliten la detección de aquellas personas con perfil de emprendedores.

Promoción de tutorado vicario. Desde el proyecto DOCE se promueve que las iniciativas surgidas, sean tuteladas por otros emprendedores que tuvieron éxito en sus ideas empresariales. La idea se centra en poner modelos que desarrollen las cualidades y motivación de los nuevos emprendedores.

Desarrollo de una estrategia de promoción y apoyo de empresas de emigrantes extremeños. La propuesta es trabajar con el movimiento asociativo de emigrantes extremeños repartidos por el estado para promocionar la creación de empresas en su región de origen, aprovechando sus cualidades como potenciales emprendedores.

Experimentación del modelo "cheque – servicio" con la colaboración de instituciones financieras. Esta medida innovadora en nuestro territorio se plantea principalmente para regularizar la

situación de aquellos que normalmente obtienen sus ingresos a través de la economía sumergida. Los beneficiarios serán los participantes en políticas activas como colectivos desfavorecidos.

Promoción de una dinámica intercomarcas para la cooperación en la creación de empleo y potenciación de la economía. Para ello, y partiendo de la configuración de la AD, se crea una red de trabajo en la que se involucrarán gran parte de los agentes sociales de la provincia; universidad, sindicatos, administración pública y sector privado.

10.2 MECANISMOS PARA FACILITAR LA TRANSFERENCIA.

El proyecto DOCE pone en funcionamiento una Comisión de Seguimiento y Transferencia formada por socios de las administraciones públicas, de las federaciones empresariales y de los sindicatos. Entre las funciones para facilitar la transferencia se encuentran:

- Realizar un seguimiento especial de las acciones que han sido marcadas como innovadoras o complementarias a las políticas generales en el proyecto.
- Analizar los indicadores de realización en estas medidas.
- Proponer planes de mejora, ajustes y correcciones.
- Redactar informes sobre las medidas generalizables incorporando planes de transferencia.
- Canalizar la transferencia final de las medidas seleccionadas.
- Realizar un catálogo de las medidas analizadas, su evaluación e informe crítico, sus posibilidades reales de transferencia, sus elementos favorecedores y los elementos limitantes.

Tras analizar el PNAE podemos realizar las siguientes propuestas para complementarlo:

- Promover infraestructuras y equipos estables que garanticen un trabajo continuo con las iniciativas surgidas.
- Agilizar la tramitación y concesión de ayudas a la empresa para impulsar su puesta en marcha.
- Crear líneas paralelas de ayudas a las ya existentes y que se caractericen por amoldarse a la situación de la empresa cacereña.
- Promover la alfabetización tecnológica a la vez que se dan ayudas para equipamiento tecnológico.
- Potenciar acciones de comercialización, distribución que amplíen mercado a las empresas apoyadas.
- Promoción del espíritu asociativo entre empresas del tercer sector.
- Fomentar la proximidad de los servicios de apoyo empresarial a las asociaciones de empresas.

11. NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN.

Desarrollo de una Plataforma web que sea el punto de encuentro y de trabajo para los técnicos y socios de la AD y en la que se busquen los siguientes objetivos:

- Informar puntualmente sobre el desarrollo del proyecto DOCE.
- Ser un punto de encuentro y de trabajo para los técnicos y socios de la AD
- Servir como herramienta de coordinación y planificación de las acciones a realizar
- Formar a los técnicos y participantes en el proyecto.
- Facilitar el contacto entre las iniciativas surgidas potenciando la cooperación empresarial
- Facilitar la comercialización de productos o servicios generados por las iniciativas.
- Servir de plataforma de transferencia del conocimiento y métodos generados.
- Facilitar el contacto y trabajo transnacional. Optimizar el proceso de benchmarking

Servicios que se prestarán desde la herramienta virtual:

- Espacio de información sobre el proyecto DOCE.
- Calendario / agenda. Dispondrá toda la información sobre eventos y sucesos centralizada en un espacio de forma que todos tengan acceso a la misma información.
- Directorio de entidades involucradas.
- Listas de distribución. Para coordinar y poner en contacto a socios y equipos de trabajo.
- Distribución de boletines informativos.
- Reuniones virtuales tanto en las acciones del DOCE como del DOCTE.
- Docuteca. (legislación, experiencias, contenidos, estatutos,...).
- Banco de proyectos e ideas para la promoción de iniciativas y emprendedores
- Registro de toma de decisiones en niveles privado.

Servicios relacionados con la formación:

- Teleformación para los y las técnicos que trabajen en DOCE.
- Servicio de desarrollo de contenidos. Espacio participativo para acciones formativas.
- Servicio de formación de apoyo a las iniciativas creadas.

Servicios de apoyo y acompañamiento:

- Espacio de asesoría en línea para las iniciativas.
- Bolsa de trabajadores adaptada a las iniciativas empresariales y a los socios de la AD.
- Servicio de información para la empresa mediante con bloques concretos y adaptados a sus necesidades. (contratación, comercialización, subvenciones, cooperación,)
- Servicio de difusión y comercialización de productos y servicios de las iniciativas surgidas.

Acciones concretas:

- Videoconferencias. Aplicadas a la organización, la formación, el intercambio, evaluación y cooperación transnacional.
- Alfabetización tecnológica. Considerado como una acción transversal en las acciones de formación del equipo técnico, socios y beneficiarios.
- Introducción de la figura del dinamizador de la plataforma web con el objetivo de dinamizar y optimizar las prestaciones expuestas.
- Jornadas de transferencia de información en el que se trabaje de forma presencial y a través de internet facilitando el contacto transnacional.

12. COMPOSICIÓN DE LA ASOCIACIÓN TRANSNACIONAL.

PROYECTO:

DOCTE. Diálogo sobre Oportunidades de Cooperación Transnacional para el Empleo.

Los socios disponen de la cobertura de la Asociación Internacional NYMPHEA, (New Youth Monitoring Program to Highlight European Abilities). Los socios de NYMPHEA han participado en otras ocasiones en programas de iniciativa y de acción comunitaria, (EUROFORM, PETRA, NOW, HORIZON, EMPLEO, ADAPT, Leonardo da Vinci,...) y han admitido en los últimos años nuevos socios y cambiado sus modelos de gestión para adquirir mejores grados de eficacia y de transparencia en las acciones de cooperación. www.nymphea.org.

12.1 DIRECTORIO DE SOCIOS.

Agrupación de Desarrollo	Criação de uma rede de Centros Recurso no Distrito de Santarém		Pais	P	
Entidad Responsable	NERSANT Associação Empresarial da Região de Santarém				
Dirección	Varzea de Mesioes Apdo 177		C.P.	2354-909	
Ciudad	Torres Novas	Región	Alentejo		
Teléfono	+351249812543	Fax	+351249812543	E-mail	nersant@mail.telepac.pt
Persona de contacto	Antonio Manuel de Campos, Director General				

Agrupación de Desarrollo	Proyecto DOCE		Pais		
Entidad Responsable					
Dirección			C.P.		
Ciudad		Región			
Teléfono		Fax		E-mail	
Persona de contacto					

12.2 GESTIÓN DEL PLAN DE TRABAJO TRANSNACIONAL.

La gestión del acuerdo se organizará en torno a los siguientes puntos:

- Los socios mantienen el acuerdo sobre el calendario y las actividades que se describen en el proyecto transnacional para su ejecución y financiación conjunta.
- Existe un comité institucional, formado por los directores de los centros responsables o personas designadas en cada agrupación de desarrollo con las funciones de firma de acuerdo, establecimiento de programa, resolución ejecutiva, evaluación, seguimiento y difusión.

- Existe un comité técnico formado por una o un profesional de cada agrupación de desarrollo que garantizará el contacto continuo, la organización de las actividades transnacionales y la coordinación de las personas que participan en las mismas, así como de la preparación de los materiales y los productos de la cooperación.
- Si el acuerdo es firmado por más de tres agrupaciones podrá optarse durante los trabajos a desarrollar en la Acción 1 por la contratación conjunta de un animador o coordinador del proyecto transnacional que asegure el cumplimiento del proyecto. Esta figura, de larga tradición en la Asociación NYMPHEA, se ha revelado de gran importancia al desarrollar tareas como:
 - La ayuda a los socios para el desarrollo del proyecto en igualdad de condiciones, (implicación, rapidez, barreras lingüísticas, eficacia de la cooperación y relación con los proyectos nacionales).
 - La participación activa en las actividades transnacionales, en el montaje de nuevas actividades requeridas durante la marcha del proyecto o la complementariedad con otras actuaciones financiadas en otros programas.
 - El tratamiento especializado de la información, asegurándose de su utilización por todos los socios.
 - La comunicación, rápida y efectiva, la animación, vela técnica y promoción de las actividades de la red.
 - La representación, cuando fuera conferida, ante entidades y administraciones nacionales y comunitarias.
 - La implicación en las actividades de difusión y la coordinación de la transferencia de resultados transnacionales.
 - Otras actividades convenidas específicamente con los socios.
- Existirá un sitio especializado dentro del portal www.nymphea.org destinado al proyecto, conteniendo toda la información acerca de los socios y los objetivos, el programa de trabajo, la agenda, las realizaciones y los documentos generados de manera que pueda seguirse en cualquier momento el desarrollo del acuerdo de cooperación transnacional. Este portal generará un aviso por correo electrónico ante cualquier modificación efectuada en el sitio. Este aviso llegará a todas las direcciones solicitadas por los socios aunque estas no pertenezcan a los organismos participantes.
- Las decisiones se toman de manera ejecutiva con un peso paritario entre los socios. Las decisiones se toman sobre todos los aspectos importantes para su gestión eficaz, pero particularmente en cuanto a la firma del acuerdo, las actividades propuestas, el calendario, la difusión y la transferencia, la evaluación y los aspectos financieros. Los socios velarán para que en el comité institucional y en el técnico y allí donde las decisiones hubieran de ser tomadas, exista una paridad entre hombres y mujeres, clave para que las medidas de igualdad de oportunidades se encuentren presentes en todas las actividades del proyecto.
- La participación financiera se estudiará entre los socios en las actividades comunes durante la Acción 1. En las estancias y otras actividades de movilidad los socios de origen correrán con todos los gastos de transporte, alojamiento y manutención. El organismo de destino costeará los gastos mínimos de organización, recepción, seguimiento y evaluación. Otros gastos eventuales de formación y acompañamiento diario deberán ser pactados entre los participantes.
- Cualquier apoyo específico puede ser solicitado a la Asociación NYMPHEA y a sus socios en el sentido expresado en el preámbulo de este capítulo.

13. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO TRANSNACIONAL.

13.1. OBJETIVOS.

Los objetivos del proyecto transnacional pasan por desarrollar la cooperación en vistas de mejorar los resultados de las acciones emprendidas en cada uno de los territorios donde se ejecutan los proyectos. Para ello se disponen medidas de:

- Benchmarking. Para mejorar los métodos y los medios.
- Mejoras en la formación de las personas. Mediante programas de estancias.
- Mejoras en las competencias de las instituciones de los territorios. Mediante seminarios y estancias transnacionales.
- Apoyos al diálogo territorial. Buscando la cooperación de los actores territoriales.

13.2. LAS ACCIONES PREVISTAS Y SU CALENDARIO.

13.2.1 Benchmarking.

“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”. (Kallóf y Östblom).

Se propone la realización de actividades de evaluación comparativa, (benchmarking), en distintos ámbitos que reforzarán las actividades nacionales del proyecto:

El diálogo territorial. Cuáles son los criterios de calidad, motivación y compromiso y cuáles los procedimientos, para que las entidades que participan a nivel territorial en un proceso de desarrollo alcancen, por mor de metodologías o de esos procedimientos estructurados, el mayor grado de eficacia en los objetivos de cooperación.

La promoción empresarial. Se tratará de obtener un cuadro de innovaciones transferibles sobre los apoyos a la promoción empresarial que, a escala local o territorial, propicien la desactivación de efectos limitantes al espíritu de empresa.

La promoción del tercer sector. Dada la diferencia de influencia de actividad de las asociaciones sin ánimo de lucro, se analizarán en esta propuesta los indicadores, (benchmarks), que propician el posicionamiento de éstas en la actividad de servicios a la sociedad y a la economía en los distintos países participantes. Se establecerán también conclusiones sobre áreas de actividad y modos de funcionamiento en la medida en que aparezcan como transferibles y por lo tanto generadoras de actividad y de empleo en otros territorios participantes. Se estudiarán de manera específica los modelos de intervención en el mercado de trabajo a partir de ejemplos tipo “cheque servicio”.

En todos los casos la actividad generará una tabla de benchmarks que posibiliten la continuidad de las actividades de evaluación comparativa entre redes locales o agrupaciones de entidades que trabajen territorialmente en funciones de desarrollo de recursos humanos de la sociedad y de su economía.

La actividad generará procedimientos de benchmarking social adaptando los existentes para las empresas y grandes organizaciones.

La actividad generará en comparación con las experiencias más exitosas en los países participantes y en otras instituciones de la Unión Europea, las conclusiones para los temas propuestos esperándose resultados de mejora metodológica y oportunidades para la generación de nuevas actividades económicas.

En la adaptación pueden utilizarse modelos como el siguiente:

PROCESO DE BENCHMARKING (Camp).

Fase de Planificación.

- 1.- Identificar que se va a someter a benchmarking.
- 2.- Identificar compañías comparables.
- 3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.

Fase de Análisis

4.- Determinar el diferencial de realización actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking.

5.- Proyectar los niveles futuros de realización. Se atenderá a los siguientes conceptos:

Diferencial de Benchmarking. Diferencia entre los resultados actuales y los de las entidades comparadas.

Productividad Futura. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero *la paridad y después la superioridad*.

Fase de Integración. *Proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio.*

6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.

7.- Establecer metas funcionales. Se deben convertir en acciones los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos así como crear una medición periódica para la evaluación del logro.

8.- Desarrollar planes de acción.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.

10.- Recalibrar los benchmarks. Para mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes asegurando una realización eficaz.

El calendario de trabajo es el que figura en la tabla siguiente:

Actividad	Realización por trimestres								Participantes
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Constitución grupo de Benchmarking	■								Todos los socios.
Fase de planificación	■	■							Todos los socios.
Fase de Análisis.			■	■	■				Todos los socios.
Fase de Integración.					■	■	■	■	Todos los socios.
Conclusiones y difusión								■	Todos los socios.

13.2.2 Estancias de personas.

Las estancias de personas han sido valoradas como uno de los principales aportes de los programas comunitarios. Ofrecen indudables ventajas en torno a la mejora de las competencias profesionales, la observación de prácticas profesionales distintas, la posibilidad de sinergias y nuevas fórmulas de colaboración entre entidades y, finalmente, la comprensión de otras lenguas y culturas.

Las actividades de estancias en el proyecto se aplicarán a:

- Personas que han seguido una formación a nivel nacional que será complementada mediante estancias prácticas en empresas o centros de formación de las agrupaciones participantes.
- Personas que se encuentran en la preparación del lanzamiento de sus empresas y deben efectuar labores de evaluación comparativa, adquisición de competencias y reconocimiento de los mercados.
- Personas que deben incorporar a su formación o a sus empresas competencias tecnológicas o metodológicas específicas, incluidas las prácticas con esas tecnologías o metodologías.
- Representantes de las agrupaciones de desarrollo para observar los métodos y los resultados de las acciones de Benchmarking.

Las estancias serán programadas por todos los socios aunque su organización real lo sea por los socios de origen y destino. La organización se realizará sobre protocolos que incluyan datos sobre los socios de origen y destino, sus responsables de organización, datos de las personas objeto, su formación o actividad desarrollada a nivel nacional, los objetivos de la estancia, el programa de actividades específicas y complementarias, las fechas, los costes desglosados, los modos de pago y el soporte de evaluación acerca de las adquisiciones específicas, las prácticas realizadas, las adquisiciones lingüísticas y culturales y la organización general.

El calendario general será el siguiente:

Actividad	Realización por trimestres								Participantes
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Programación de estancias									Todos los socios.
Organización y realización									Origen y destino.
Conclusiones y difusión									Todos los socios.

13.2.3 Seminarios y jornadas transnacionales.

Los seminarios y jornadas se programarán con los siguientes objetivos:

- Temática específica de manera que puedan complementarse los objetivos de los proyectos nacionales con la participación de expertos de los países participantes.
- Temas referentes a la eliminación de los diferenciales de benchmarking sobre los ejes de trabajo previstos.

- Difusión de resultados.

La organización y análisis corresponde a todos los socios que identificarán a las entidades y personas que deben ser invitadas a estas actividades. El calendario es como sigue:

Actividad	Realización por trimestres								Participantes
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Planificación	■				■				Todos los socios.
S. temática específica			■	■			■		Todos los socios.
S. diferenciales de benchmarking.					■	■			Todos los socios.
S. difusión								■	Todos los socios.

13.2.4 Apoyos al diálogo territorial.

Además de las acciones que apoyan el diálogo territorial explicadas en las actividades de benchmarking y estancias, el diálogo territorial, siendo un argumento clave de este proyecto, será apoyado de manera transnacional mediante acciones ligadas a:

- La cooperación a través de las tecnologías de la información y la comunicación de manera que sean posibles puntos de encuentro entre responsables políticos y administrativos de las agrupaciones de desarrollo, empresas, organizaciones sociales y representativas de las personas beneficiarias del proyecto, etc. Esta comunicación se establecerá en torno a temas concretos sobre fechas concretas y utilizará como medios tecnologías de internet tales como videoconferencias, foros, etc.
- La edición de dossiers anuales sobre cooperación territorial de manera que se expresen resultados que puedan ser útiles a las entidades cooperantes.
- La compilación en una docuteca accesible en internet de documentos informáticos sobre metodologías y experiencias de cooperación y diálogo territorial.
- La programación de actividades complementarias propuestas en la interacción de las agrupaciones de desarrollo durante la ejecución del acuerdo de cooperación transnacional.

Los socios trabajarán de acuerdo al siguiente calendario:

Actividad	Realización por trimestres								Participantes
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Planificación	■				■				Todos los socios.
Puntos de encuentro		■	■	■	■	■	■	■	Todos los socios.
Edición de dossier.				■				■	Todos los socios.
Docuteca	■	■	■	■	■	■	■	■	Todos los socios.
Conclusiones y difusión								■	Todos los socios.

13.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

El seguimiento y la evaluación será realizado por el comité institucional explicado en el punto 12.2. El comité tendrá reuniones físicas anuales y a través de la red con una periodicidad trimestral. El comité preparará un protocolo de evaluación conteniendo una tabla de indicadores de realización para cada una de las actividades propuestas.

Todos los indicadores periódicamente analizados generarán un conjunto de decisiones que serán incorporados en las actas de reunión trasladándose a las personas e instituciones referentes a efectos de reconocimiento o de mejora.

Las actas de todas las reuniones y el protocolo de evaluación serán dispuestos en el portal internet del proyecto de manera que el seguimiento sea público y contrastado. Un formulario específico de observaciones y reclamaciones a las realizaciones del proyecto transnacional estará igualmente en la misma dirección. El comité estará obligado a contestar a todas las cuestiones presentadas de esta manera.

El comité efectuará finalmente un resumen de conclusiones a efectos de difusión.

13.4 PRODUCTOS Y RESULTADOS.

Los productos y resultados señalados en las actividades del punto 13.2 se encontrarán, de manera gratuita y preferencial, al alcance de las entidades participantes y de los socios de la Asociación Internacional NYMPHEA. De igual manera de aquellas entidades participantes en las acciones de difusión durante la acción del proyecto.

Todos ellos pueden solicitarse al término del proyecto a la Asociación Internacional NYMPHEA en la dirección www.nymphea.org o a cualquiera de los socios del proyecto. A efectos de transferencia o posterior utilización en otros proyectos o escenarios los socios están abiertos al estudio de fórmulas de convenio.