



**Guía de Cooperación
Transnacional para el nuevo período
de programación FSE – España
2007-2013**

Versión 2 (mayo 2008)

INTRODUCCIÓN

A lo largo del periodo de programación 2000-2006 se han sacado importantes lecciones generales sobre la dimensión transnacional en iniciativas y programas comunitarios tales como EQUAL. Muchas de las recomendaciones ofrecidas en esta Guía tienen amplia aplicación en el trabajo transnacional y todos los programas presentes o futuros con un componente transnacional podrán beneficiarse asimismo de muchos de los consejos prácticos y orientaciones ofrecidos en este documento.

La Guía de Cooperación Transnacional FSE 2007-2013 ha sido redactada por la UAFSE a partir de la Guía de Transnacionalidad EQUAL, que fue elaborada por un grupo de trabajo integrado por personas expertas de diversos Estados miembros (representantes de Alemania, Austria, España, Finlandia, Francia, Italia, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia y de la Comisión Europea, DG EMPL, Unidad B4), con la ayuda de un consultor externo, el Sr. Jeremy Harrison.

Esta Guía de Cooperación Transnacional es, por tanto, una herramienta sencilla para orientar a posibles agentes de proyectos transnacionales financiados por el FSE.

Hemos estructurado esta guía por orden secuencial, de modo que podrá localizar las cuestiones pertinentes y los puntos cruciales según sus necesidades.

Esto significa que la Guía no debe leerse necesariamente de principio a fin, sino que puede también leerse por capítulos o por secciones cuando planifique determinada parte de su trabajo.

Por razones de economía hemos utilizado en la guía sólo referencias a los proyectos transnacionales, pero las recomendaciones y procedimientos a seguir serán los mismos cuando se trate de proyectos interregionales.

Esperamos que esta guía le sea de utilidad para obtener el asesoramiento oportuno mientras lleva a cabo su cooperación transnacional.

Unidad Administradora del Fondo Social Europeo

ÍNDICE

Introducción

- 1. Fundamentos**
- 2. Cooperación Transnacional**
- 3. Preparar la Cooperación Transnacional**
- 4. Encontrar socios**
- 5. Primeros pasos hacia un Acuerdo Transnacional**
- 6. Completar el Acuerdo de Cooperación Transnacional**
- 7. Actividades transnacionales**
- 8. Plan financiero**
- 9. Seguimiento y evaluación**

1

Fundamentos

1.1 Hechos clave

En el nuevo periodo de programación FSE 2007-2013 se ha incluido la cooperación transnacional como una de las actividades financiadas. Esto se recoge en el nuevo Reglamento (CE) Nº 1081/2006 de 5 de Julio, relativo al Fondo Social Europeo, artículo 3, punto 6:

“El FSE también respaldará las acciones a nivel transnacional e interregional, en particular, a través del intercambio de información, experiencias, resultados y buenas prácticas, y del desarrollo de planteamientos complementarios y actuaciones coordinadas o conjuntas.”

La cooperación transnacional e interregional implica trabajar coordinadamente con proyectos de otros Estados miembros y el resto de las regiones que conforman el estado español con la finalidad de promover un intercambio de experiencias, de personas beneficiarias, de actuaciones, de productos, de forma que las actividades que se lleven a cabo incidan en resultados satisfactorios y ejemplares que se puedan transferir y tengan un valor añadido a nivel nacional, de tal manera que se maximice su difusión territorial.

Las acciones a desarrollar se centrarán en los objetivos de crecimiento y empleo y en ámbitos de actuación tales como, igualdad de género, fracaso escolar, inmigración, deslocalización, etc., potenciando el desarrollo de proyectos conjuntos, intercambio de personal y personas beneficiarias entre proyectos, la creación de redes e instituciones, con especial incidencia en el diseño de estrategias de desarrollo local y sostenible.

Durante el periodo de desarrollo de la Iniciativa Comunitaria Equal, el principio de transnacionalidad ha demostrado su potencial para reforzar la efectividad de las políticas, reforzando la calidad y el desarrollo de los programas FSE. La colaboración más allá de las fronteras, ya sean nacionales, regionales o institucionales, supone una vía de acceso a la información y nuevas ideas para estimular y apoyar la innovación, al mismo tiempo se aumenta la capacidad y los medios de mejorar la implementación de las políticas y la sostenibilidad de las buenas prácticas experimentadas. La cooperación transnacional se utiliza como herramienta para alentar un proceso de aprendizaje que al tener en cuenta mayor diversidad de perspectivas y enfoques contribuye a alcanzar unos resultados más innovadores y complementarios.

El reconocimiento del valor añadido que aporta la colaboración transnacional queda de manifiesto en el nuevo Reglamento (CE) Nº 1081/2006 de 5 de Julio, relativo al Fondo Social Europeo. En concreto el Artículo 8 establece que “Cuando los Estados Miembros apoyen acciones a nivel transnacional y/o interregional, (...) como eje prioritario específico de un programa operativo, la contribución del FSE podrá incrementarse en un 10% por lo que se refiere al eje prioritario”.

a) Objetivos específicos de la transnacionalidad.

- Aprendizaje mutuo de nuevos enfoques y planteamientos.
- Aprovechamiento de experiencias y resultados exitosos validados en otros contextos.
- Establecimiento de nuevas fórmulas de comunicación y entendimiento común.
- Consolidación de redes de cooperación e intercambio.
- Plataformas de experimentación para el desarrollo conjunto de servicios, productos o metodologías.
- Fomento de nuevos modelos de gestión y colaboración a través del intercambio de personas expertas y agentes clave.
-

b) Actuaciones transnacionales

I . Coordinación a nivel nacional; el papel de la UAFSE.

El nuevo Programa Operativo FSE de Asistencia Técnica describe las siguientes funciones de la UAFSE en lo relativo a Transnacionalidad:

- Constitución de un equipo de coordinación compuesto por expertos/as en prestar asistencia técnica a todos los programas operativos españoles (plurirregionales y regionales) que han previsto realizar acciones del eje 4 –transnacionalidad-: seguimiento y evaluación de estas acciones.
- Realización de evaluaciones periódicas sobre la calidad y el impacto de las actividades transnacionales.
- Crear dispositivos de ayuda para búsqueda de socios transnacionales en los PO españoles;
- Seminarios de difusión de buenas prácticas transnacionales (cada dos años, por ejemplo).
- Elaboración de una guía de transnacionalidad para POs del FSE y otras herramientas de apoyo para el correcto desarrollo de actuaciones transnacionales.
- Página WEB transnacional que recopile productos, actividades, socios, redes y proyectos que desarrollen actuaciones a nivel transnacional.
- Asesoramiento para la implantación del principio de igualdad de género en las acciones de transnacionalidad. Seguimiento y evaluación de dicha implantación.
- Visitas in situ a las reuniones transnacionales de los agentes gestores y/o ejecutores de los POs (asesoramiento y evaluación de calidad del trabajo).

- Estudios temáticos de resultados del trabajo transnacional: adaptabilidad, formación profesional, lucha contra la discriminación, igualdad de género, creación de empresas, inserción profesional, etc. Publicación y difusión de resultados.
- Transferencia: apoyar a quienes realizan actuaciones transnacionales para que transfieran sus resultados y experiencias en sus prácticas y políticas.

Coordinación a nivel europeo.

- Participación activa en la Comunidad de Prácticas Europeas sobre Transnacionalidad liderada por Suecia.
- Colaboración e intercambio con otras Plataformas y Comunidades de Prácticas Europeas.
- Programas para prestar apoyo y asistencia ("Twinning") a los países de reciente incorporación: Bulgaria y Rumanía, etc.
- Desarrollo conjunto de actividades temáticas relacionadas con temas relevantes y prioritarios en función del contexto laboral.
- Participación y colaboración con la Comisión Europea.

II . Coordinación de la Cooperación Transnacional a nivel nacional y regional para el periodo FSE 2007-2013

La Unidad Administradora del Fondo Social Europeo en España como responsable de la gestión y certificación de los Programas Operativos a nivel nacional y regional realiza una serie de propuestas organizativas para la implementación del Eje 4 de Colaboración Transnacional e Interregional, en el periodo de Programación FSE 2007-2013.

A nivel nacional propondrá una persona de contacto que cumplirá con los requisitos y tareas especificados.

A nivel regional, se prevé que las 10 regiones que han decidido incluir la Transnacionalidad como Eje de intervención, nominen a 10 personas de contacto transnacional a nivel regional.

Las tareas y funciones de las personas de contacto a nivel nacional y regional, son compartidas en ambos niveles, salvo las referidas a la interlocución/intermediación directa con la Comisión y otros Estados miembros, así como el acceso a niveles de información en el ámbito estatal que por lógica corresponde a la persona de contacto a nivel nacional que designe la UAFSE.

Al objeto de obtener la mayor eficiencia y asegurar la consistencia y coordinación del trabajo a realizar por las personas de contacto regionales y la persona de contacto nacional se proponen las siguientes medidas:

- La UAFSE cuenta con un **equipo de personal técnico experto** con experiencia consolidada en gestión transnacional desde el periodo Equal. La persona de contacto a nivel nacional formará parte de este equipo de

expertos/as. Este equipo servirá como punto de apoyo y de referencia transnacional tanto para las regiones como para otros Estados miembros.

- La creación de un **Comité de Coordinación de Personas de Contacto** transnacional a nivel estatal. Este Comité tendrá como objetivo facilitar los flujos de información entre las regiones entre sí y a su vez con la UAFSE.
- Elaboración de un **sistema de recogida/intercambio de información periódico** relativo a la ejecución de la Transnacionalidad en POs regionales y plurirregionales. (ejemplo: informes periódicos, check list,.etc.,...)
- Establecer **mecanismos de comunicación** del Comité de coordinación de personas de contacto **con las redes temáticas transnacionales** que se generen a nivel nacional y europeo en el ámbito de los Fondos Estructurales.
- Fijar un **calendario de sesiones informativas y de asesoramiento** en torno a la ejecución y gestión transnacional.
- Establece los cauces oportunos de **intermediación e intercambio de información de los Pos regionales con la Comisión** en el ámbito transnacional.
- Diseñar un **procedimiento de Seguimiento y Evaluación Transnacional** a través del cual las personas de contacto regionales se impliquen en la promoción y mejora de las actuaciones transnacionales.
- Elaborar una **herramienta de comunicación on-line** que sirva de soporte para canalizar/compartir los flujos de información y las consultas que puedan surgir en torno a la implementación de la transnacionalidad.

c) ¿Quién puede participar?

Los organismos intermedios y las entidades beneficiarias de los programas operativos españoles pueden desarrollar proyectos transnacionales e interregionales en este nuevo periodo de programación, con cargo a los presupuesto respectivos de su programación (eje 4), en el caso de los Programas Operativos que hayan decidido dotar de contenido a dicho eje, o bien de forma horizontal en el caso de aquellos POs que no han dotado financieramente dicho eje.

La UAFSE ha creado un equipo de asistencia técnica en materia transnacional para dar apoyo técnico a aquellos proyectos que lo soliciten.

En el período de programación 2007-2013 se han aprobado 19 Programas Operativos Regionales (uno por Comunidad y Ciudad Autónoma) y 3 Programas Operativos Plurirregionales (Adaptabilidad y Empleo, Lucha contra la discriminación, y Asistencia Técnica).

El ámbito de intervención FSE en España se estructura en torno a cinco ejes, de los cuales el Eje 4: Cooperación transnacional e interregional, es donde en principio se prevé que se incluyan las actuaciones transnacionales. Diez Comunidades Autónomas (Castilla La Mancha, Galicia, Andalucía, Asturias, Cataluña, Madrid, Comunidad Valenciana, Aragón, Baleares y Cantabria) han incluido expresamente actuaciones en este Eje. El resto de Comunidades y Ciudades Autónomas puede, no obstante, incluir actuaciones transnacionales con carácter transversal en el resto de Ejes y a través de

los Programas Operativos, ya que tanto el de Lucha contra la discriminación como el de Adaptabilidad y Empleo también han dotado financieramente el Eje 4.

Finalmente el Programa Operativo de Asistencia Técnica financiará la gestión, impulso y coordinación de las actuaciones transnacionales por parte de la UAFSE.

No obstante, es preciso recordar que las Comunidades Autónomas dispondrán de dispositivos de asistencia técnica para gestionar y dar apoyo técnico en sus ámbitos territoriales para la actuación cofinanciada por el FSE, incluida la actuación transnacional. Estos equipos de trabajo deben ser, por tanto, la referencia básica a nivel regional para los promotores que estén interesados o necesiten ayuda para emprender actuaciones transnacionales.

El eje 4 de transnacionalidad ha sido dotado financieramente por algunos POs regionales (Castilla-La Mancha, Galicia, Andalucía, Asturias, Cataluña, Madrid, Valencia, Aragón, Baleares y Cantabria), y por todos los plurirregionales. No obstante, aquellas CCAA que no han presupuestado eje 4, también podrán realizar actividades transnacionales de forma horizontal, con cargo a otros ejes:

Programas Operativos Regionales	Eje 4 – Transnacionalidad	Vertical
Programas Operativos Regionales	Sin dotación en eje 4	Horizontal
Programas Operativos Plurirregionales: -Lucha contra la Discriminación - Adaptabilidad y Empleo	Eje 4 - Transnacionalidad	Vertical
Programa Operativo de Asistencia Técnica - UAFSE: Grupo de Transnacionalidad, contacto con la Comisión	Eje 4 - Transnacionalidad	Vertical

1.2 Trabajo en proyectos transnacionales

La **cooperación transnacional** es una parte esencial del nuevo periodo de programación FSE.

Es crucial asegurar la alta calidad en este trabajo. Un objetivo principal es el aprendizaje por medio del fomento y la transferencia de conocimientos y buenas prácticas entre Estados miembros. La cooperación transnacional proporciona un valor añadido único para la elaboración de políticas en los Estados miembros y a escala europea. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

- **Preparación:** cada promotor estructura su propio programa de trabajo transnacional, buscando el socio o socios adecuados en otro país de la UE, con objetivos concretos y presupuesto. Éste programa **debe incluir** una descripción del modo en que pretenden proporcionar valor añadido mediante la colaboración con otros países. Asimismo, se presentará un **Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT)** específico establecido con al menos un socio de otro Estado miembro.
- **Solicitud:** la entidad promotora del proyecto presenta su proyecto al responsable FSE pertinente (Comunidad Autónoma para los PO regionales,

Organismos Intermedios y UAFSE para los pluri-regionales) y solicita su aprobación.

- **Ejecución:** una vez aprobado, este programa de trabajo conjunto transnacional se lleva a cabo durante un período máximo de 6 años (entre 2008 y 2013).
- **Difusión y transferencia a escala política y práctica (transferencia a políticas generales):** se utilizarán redes temáticas, índices de referencia, revisiones mutuas o foros para facilitar la difusión de buenas prácticas con incidencia en la política nacional y europea.

La **cooperación transnacional** se produce a tres niveles¹:

- **En un proyecto entre** dos o más Estados miembros; deben participar en actividades similares o complementarias, compartir planteamientos comunes o complementarios y estar dispuestas a desarrollar estrategias, enfoques o productos conjuntos;
- **entre redes temáticas europeas, donde los proyectos** comparten a escala europea la experiencia que han validado en trabajo transnacional; la Comisión Europea facilita esta labor mediante la valoración de los planteamientos estratégicos y sus resultados pertinentes a escala de la UE, así como su difusión en los foros de debate y políticos europeos; para ello existe un grupo de trabajo transnacional en la Comisión Europea, y una plataforma en Internet.
- **entre las Autoridades de Gestión, los responsables de programas operativos regionales y plurirregionales (Comunidades Autónomas, Organismos Intermedios y Organismos Gestores) y personas y organizaciones clave de la UE;** las Autoridades de Gestión responsables se han comprometido a establecer actividades de estrecha colaboración y de aprendizaje mutuo en grupos de trabajo y reuniones coordinadas por la Comisión Europea, además de la cooperación directa entre Estados miembros.

¹ Además de estos tres niveles, está la cooperación interregional, que se da entre Comunidades Autónomas.

2 Cooperación Transnacional

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

2.1 Trabajo transnacional en el marco del FSE

Este apartado describe brevemente qué tipo de actividades se puede hacer en la cooperación transnacional financiada por el FSE:

En un proyecto transnacional las personas participantes ...

deben planificar el intercambio de información y experiencia, para el mutuo conocimiento de ideas, estrategias y actividades,

...y,

realizar comparaciones y proceder al desarrollo paralelo / testar / validar planteamientos innovadores del tema central de su trabajo

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

importación, exportación o adopción de nuevos planteamientos, adaptando a la propia situación el trabajo probado en otro contexto

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

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

La Cooperación Transnacional es un proceso dinámico, de modo que estos modelos no son definitivos ni mutuamente exclusivos. Se han incorporado mecanismos e instrumentos específicos para ayudar a quienes quieran desarrollar un proyecto transnacional.

Los promotores de un proyecto transnacional puede utilizar diversos modelos de cooperación y adaptarlos a medida que las relaciones se desarrollen y maduren y que evolucionen las actividades de los socios.

2.2 Los beneficios de la cooperación transnacional

Beneficios para las organizaciones

Estratégicos y a largo plazo

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

Operativos y a corto plazo

- Permite el acceso a nuevas ideas y la puesta en común y el cuestionamiento de las ideas propias en un contexto más amplio.
- Fomenta el uso de experiencia y conocimientos internacionales para probar y mejorar los cursos, materiales y métodos existentes, así como desarrollar nuevos productos.
- Proporciona un abanico más amplio de socios comerciales, alianzas políticas y colaboraciones técnicas.
- Facilita el logro de nuevas cualificaciones y competencias.
- Experimentación en ámbitos de interés común y promoción de oportunidades innovadoras en el marco del FSE.

Algunos beneficios para las personas participantes:

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

2.3 Retos

Algunos retos comunes experimentados en los proyectos transnacionales

- Exigen tiempo y dedicación para su desarrollo.
- Localizar los socios transnacionales adecuados es una tarea que exige gran dedicación, (base de datos de búsqueda de socios en la Comisión).
- Negociar un programa de trabajo común transnacional con potencial de enriquecimiento.
- Trabajar de forma asociada es una labor exigente que requiere flexibilidad y voluntad de compromiso además de contar con adecuados métodos de trabajo, documentación y seguimiento.
- El proceso hace uso de abundantes recursos financieros y humanos.
- Exige asumir algunos riesgos si se pretende alcanzar resultados creativos e innovadores.
- El trabajo transnacional plantea nuevas exigencias a su personal y exige nuevas competencias y la capacidad de trabajar con diferencias culturales, de contexto y lingüísticas.
- Algunos de sus socios transnacionales pueden sentirse menos comprometidos e incluso abandonar una vez que hayan descubierto las exigencias de la cooperación.
- Un proyecto transnacional de éxito requiere un seguimiento continuo y una evaluación permanente.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Diferencias culturales, organizativas y de hábitos de trabajo.
- Dificultades con el cambio de socios a lo largo de la cooperación.
- La continuidad del personal desde la fase de diseño a la de difusión. Debe hacerse todo lo posible para asegurar la permanencia del personal o, al menos, que se mantengan disponibles como “personas de referencia” en aras del trabajo realizado.

Y, por último...

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

¿Qué se necesita para prever un conjunto de objetivos realistas? **Una buena fórmula es la denominada EMARP, ya utilizada en el pasado por los proyectos transnacionales:**

E	Específico
M	Mensurable
A	Alcanzable
R	Realista
P	Puntual

El establecimiento de estos objetivos específicos, realistas y alcanzables es un reto que deben afrontar los proyectos Transnacionales al diseñar el Acuerdo de Colaboración Transnacional.

3

Preparar la Cooperación Transnacional

‘Aquellas personas que promueven la cooperación transnacional tienen algo especial, dedican gran cantidad de tiempo y energía a esta labor. Creen en la causa por la que están trabajando.’

3.1 Los objetivos del trabajo transnacional

Las buenas Agrupaciones Transnacionales² son el resultado de una adecuada preparación.

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

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

² La expresión “Agrupación Transnacional” está tomada de la Iniciativa Equal. Se refiere a aquellos agentes promotores de diversos países que emprenden conjuntamente un proyecto transnacional.

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

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

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

3.2 Planificación realista

Los siguientes consejos de planificación pueden ser útiles:

- Intente que participe al menos una persona con experiencia previa en el diseño de programas de trabajo transnacionales y en la gestión de la cooperación transnacional. Si no hubiese ninguna en su entidad, consulte con alguien que haya tenido tal experiencia en EQUAL, en otros programas de la CE como Leonardo da Vinci, o de iniciativas ajenas a los recursos humanos o incluso a la UE.
- Asegúrese de que cada grupo de dirección del proyecto, los socios principales y los miembros más destacados del personal conozcan el compromiso de la cooperación transnacional y cómo se adapta a sus objetivos de trabajo, planes y presupuesto nacionales.
- Asegúrese de que el trabajo transnacional disponga de adecuados recursos y si hubiese problemas en la asignación de suficiente tiempo y presupuestos, afróntelos de inmediato y realice cualquier cambio necesario. Elabore explícitamente una lista de comprobación de los recursos necesarios.
- Asegúrese de que todos los socios del proyecto desempeñen el papel previsto, asuman la responsabilidad acordada y se beneficien claramente de la cooperación transnacional.

- Planifique una comunicación periódica de los progresos transnacionales. Haga provisiones en cuanto a reuniones de información especiales, un boletín interno o boletín de noticias, además de que el trabajo transnacional figure siempre en el orden del día de las reuniones de la agrupación.

Preparación de la búsqueda de socios transnacionales

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

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

3.3 Crear un equipo para la agrupación

Una persona coordinadora con experiencia en el trabajo transnacional ha descrito las cualidades del trabajador transnacional 'ideal' del siguiente modo: "Las agrupaciones o grupos trabajan bien como consecuencia de las personas participantes; ellas son quienes llevan a cabo el trabajo. Aquellas personas que promueven los proyectos transnacionales tienen algo especial. Dedicar gran cantidad de tiempo y energía a esta labor. Creer en la causa por la que están trabajando."

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

Las agrupaciones transnacionales con éxito deberían:

- Contar al menos con una persona de contacto permanente que pueda proporcionar continuidad, dedicando una parte suficiente de su tiempo a la actividad transnacional. Puede tratarse o no de la jefatura del equipo transnacional. Habida cuenta de que la relación personal y la confianza son ingredientes vitales de cualquier colaboración transnacional eficaz, el cambio de personal puede acarrear retrasos y problemas innecesarios.
- Contar, en la medida de lo posible, con alguien con buen dominio de lenguas. Todo el mundo debe tener verdadero interés y compromiso con el trabajo más allá de las fronteras y de las culturas.
- Explicar adecuadamente el fundamento y el contenido de los elementos básicos del Acuerdo de Cooperación Transnacional obligatorio a todos los socios del proyecto. Estos deben haber participado desde el principio y se deben conocer sus intereses específicos y sus expectativas y objetivos personales.
- Contar con buenas capacidades de gestión y experiencia en el equipo. Si fuese posible, un miembro deberá disfrutar de experiencia transnacional previa.

- Tener acceso a personas expertas y profesionales cuando sea necesario.
- Tener cuidado al “subcontratar” la función de coordinación/gestión, como por ejemplo en lo relativo a la búsqueda de socios y a que un solo socio de la agrupación diseñe el ACT, pero asegurándose de la participación final de todos los socios. No se recomienda utilizar ayuda externa a estos efectos.

3.4 Acercamiento a socios transnacionales potenciales

Hay distintos pasos a dar para buscar socios:

- Ponerse en contacto con posibles socios que conozca o con los que haya trabajado antes.
- Consultar a la persona responsable FSE en su región o a nivel nacional (UAFSE).
- Consultar la plataforma europea de búsqueda de socios.
- Crear información específica acerca de sus posibles socios del proyecto; un resumen de una página en las lenguas de sus socios potenciales del proyecto es muy útil.
- Plantéese la elaboración de un perfil de sus socios transnacionales ideales, esto podrá ayudarles a comprender lo que Vd. Desea.

3.5 Cultura, lenguas y otras cuestiones

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

- diferencias de tamaño: algunos proyectos sólo tienen dos o tres socios, de dos o tres países; otros pueden tener muchos más, pero su gestión es mucho más compleja;
- diferencias de rango: algunos proyectos cuentan con amplios organismos nacionales o regionales, mientras que otras están compuestas por pequeñas organizaciones locales o grupos comunitarios;
- diferencias en la relación con las personas desfavorecidas: algunas participan estrechamente en el trabajo con las mismas, mientras que otras se dedican más en especial a proporcionar recursos e influencia en quienes realizan el trabajo directo.

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

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

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

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

Algunas recomendaciones:

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

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

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

- Cualquier miembro de un equipo transnacional aprende simplemente con su participación. Pero lo que obtiene de su **experiencia**, especialmente si realiza un trabajo transnacional por primera vez, será de mayor envergadura si está precedido y cuenta con el apoyo de algún tipo de aprendizaje estructurado. Algo positivo en este sentido es participar en un seminario transnacional o intercultural.

3.6 Propiedad intelectual

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

Por propiedad intelectual se entiende un conjunto de derechos que protegen las creaciones inmateriales, las ideas. Para que la propiedad intelectual pueda protegerse debe materializarse en cosas tangibles. Las ideas pueden materializarse en un libro, programa informático, imagen, base de datos, etc. para ser reconocidas como propiedad intelectual. La propiedad intelectual puede protegerse a través de los

derechos de autor y derechos de propiedad industrial (patentes, marcas y nombres comerciales y diseño industrial).

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

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

- Los derechos de terceros que hayan sido contratados para el desarrollo de materiales o de programas informáticos. Tales derechos deben ser claramente acordados y comprendidos.
- ¿Qué ocurrirá en caso de desarrollo conjunto de un producto? Los posibles derechos pueden ser divididos a partes iguales o los socios tendrán derechos sobre las versiones en su propia lengua o nacional.
- ¿Cómo se tratarán los ingresos de las posibles ventas? (Téngase en cuenta que esto también se regula en el Reglamento de la UE relativo a las reglas de elegibilidad: Principio de no lucro mientras dura el proyecto. En caso de que hubiere ingresos, se tendrá en cuenta que constituyen rentas que reducen la subvención del Fondo Social Europeo en la operación). En todo caso se debe asegurar el acceso público a estos productos, dado que están financiados con fondos públicos.

Para resolver estas y otras cuestiones es importante que los socios hablen con sus propias entidades responsables del FSE y respeten las orientaciones y las normas nacionales.

4

Encontrar socios

4.1 Búsqueda de socios en otros Estados miembros

Encontrar socios transnacionales exige tiempo y organización, además se debe acordar un programa de trabajo con ellos. Todo esto debe encajar en un arduo programa de preparación.

En los próximos meses la Comisión publicará on line una herramienta para búsqueda de socios transnacionales. Por ahora en la dirección de Internet

<http://www.transnationality.eu/>

puede consultar documentación informativa sobre transnacionalidad, ejemplos de proyectos transnacionales financiados por el FSE, herramientas para preparar la transnacionalidad, consejos, y direcciones de contacto del FSE en los 27 Estados miembros.

También puede consultar al equipo de transnacionalidad en la UAFSE, o a su responsable regional FSE para los POs regionales.

4.3 Seguimiento

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

Como apoyo de sus visitas, acompáñese de documentación descriptiva de su organización, en la lengua común que prevea utilizar. Estos primeros contactos y reuniones son cruciales y conviene prepararlos debidamente.

4.4 ¿Cuántos socios?

El tamaño final de una agrupación debe determinarse de acuerdo con su trabajo. Las agrupaciones transnacionales amplias pueden tener objetivos poco precisos, su gestión ser compleja y su funcionamiento caro. Lo más importantes es la calidad y la permanencia de la agrupación, con independencia de su tamaño, la calidad de sus

resultados y la influencia de éstos en la configuración de futuras políticas del mercado laboral.

4.5 Coordinaciones transnacionales

El éxito de la cooperación transnacional depende en última instancia de su gestión. Cualquiera que sea la estructura del acuerdo transnacional, conviene que cada proyecto designe a su propia Coordinación Transnacional. Las personas coordinadoras pueden, de acuerdo con el mandato confiado por su dirección:

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

Posición de la coordinación transnacional en la agrupación para que tenga éxito

- la persona coordinadora transnacional debe estar bien conectada con todos los socios;
- utilice en la medida de lo posible a alguien con variadas competencias y un empleo estable para asegurar la mayor estabilidad y continuidad posibles.

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

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

Las personas coordinadoras transnacionales cosechan más éxitos cuando transfieren la experiencia de los valores y del trabajo de su entidad a la agrupación transnacional. Sólo pueden lograr esto cuando están plenamente integrados en el trabajo del proyecto.

4.6 Preparar la distribución de responsabilidades

Una vez designada la coordinación, el proyecto debe definir con claridad la distribución de las funciones y responsabilidades en el marco de la cooperación transnacional.

Esto es muy importante para las actividades transnacionales dado que muchas entidades tienen muy variadas, y a menudo complejas, estructuras de toma de decisiones. A no ser que resulte claramente establecida, la estructura de toma de decisiones de un acuerdo transnacional puede que no sea plenamente comprendida, incluso por quienes participan estrechamente en su trabajo. Dicha estructura debe también estar claramente descrita en los planes de trabajo transnacionales.

Acuerdo de Cooperación Transnacional: puntos que deben verificarse

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

4.7 Reuniones exploratorias

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

1. ¿Los objetivos y estrategias de los otros miembros son un reflejo de los suyos o añaden algo interesante?
2. ¿Los valores y actitudes de los otros miembros frente a la intervención en el mercado laboral son acordes con los suyos?
3. ¿Parece claro que los otros miembros realmente desean establecer un acuerdo transnacional activo y cooperativo?
4. La experiencia previa no es un requisito pero, si han participado antes en un trabajo transnacional, ¿tuvieron éxito? En caso de haber surgido problemas, ¿los han resuelto?
5. ¿Ha acordado una lengua de trabajo para la comunicación y cooperación ulterior?

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

Estructuración de la primera reunión formal

La primera reunión es generalmente productiva si se ha preparado bien. A modo de ejemplo se adjunta el siguiente cuadro:

	Ejemplo de plan del orden del día de la primera reunión transnacional	Pistas y recomendaciones
Presentaciones	Todas las personas participantes se presentan (puesto de trabajo, función y resumen de su trayectoria profesional)	Limite esta actividad a 2 minutos por participante e indíqueles con antelación que deberán presentarse durante ese tiempo. La operación deberá repetirse si hay nuevas personas que se incorporan a la reunión en sesiones ulteriores y si se realizan visitas. Nunca permita que las personas participen en una reunión sin presentarse mutuamente.
Presentaciones del proyecto	Cada entidad debe presentarse a sí misma: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Origen (cómo se formó y por qué) • Miembros y estructura • Planteamiento de trabajo y plan de trabajo (incluido el presupuesto) • Productos y resultados (incluida su planificación) • Objetivos transnacionales y cualquier idea sobre tipos de actividad transnacional prevista. 	Estas sesiones de apertura, que a menudo ocuparán más de la mitad del tiempo asignado a la reunión, son vitales para ayudar a los socios a evaluar su capacidad común de trabajar juntos (a efectos de confianza, fiabilidad, grado de compromiso, capacidad de comunicación y establecimiento de relaciones interpersonales de calidad).
Visitas a socios anfitriones o actividades del proyecto	Las visitas deben ser bastante breves y prever un orden del día concreto: <ul style="list-style-type: none"> • introducciones; • presentación; • cuestiones; • debate. 	Esto es importante si hay socios pertinentes y actividades que convenga mostrar.
Debate de las bases de un acuerdo transnacional	Esta sección debe contemplar: <ul style="list-style-type: none"> • las propuestas del programa de trabajo; • sugerencias sobre funciones y responsabilidades; • comprender los recursos financieros y humanos que los socios prevén dedicar al acuerdo transnacional. 	Puede que proceda prever esto como una sesión individual de la sesión final. En tal caso, atribuya tiempo suficiente a ambas (al menos tres horas). Idealmente, debería haber una pausa entre ambas (noche o comida) de modo que cada cual pueda reflexionar sobre sus pensamientos e ideas.
Acuerdo sobre las medidas ulteriores	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se adoptarán decisiones sobre la cooperación transnacional (cada socio deberá explicar el proceso a seguir)? • ¿Qué se hará en cuanto a la incorporación de otros socios transnacionales? ¿Acordarán los socios actuales la invitación o no a otros socios? • ¿Quién redactará el ACT, y cómo se aprobarán su redacción y presupuesto finales? • ¿Qué labores de gestión y comunicación serán necesarias una vez que el ACT sea aprobado y el trabajo comience? • ¿Qué lenguas se utilizarán y quién se responsabilizará de cualquier coste de interpretación y traducción? • ¿Cuándo tendrá lugar la siguiente reunión? 	Esta parte de la reunión puede que exija al menos dos horas. Asegúrese de que las últimas dos horas estén reservadas a tal efecto. De no ser así, es casi seguro que abandonará la reunión sin las decisiones y los acuerdos necesarios.

¿Quién debería participar en la primera reunión?

Se alcanzarán los mejores resultados si cada delegación incluye a:

- personas familiarizadas con los aspectos técnico, financiero, comercial y legal de sus entidades;
- representantes autorizados/as para adoptar compromisos;
- personas gestoras y coordinadoras (si han sido nombradas).

5 Primeros pasos hacia un Acuerdo Transnacional

‘La clave de la cooperación transnacional son las relaciones’

5.1 Un programa de trabajo transnacional coherente

Su acuerdo transnacional debe fundamentarse en cuatro principios básicos compartidos:

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

Estas bases pueden estar respaldadas por una herramienta de planificación eficaz. Esta adaptación del Planteamiento de Marco Lógico es un ejemplo útil

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

	Lógica de la intervención	Indicadores verificables objetivamente	Fuentes de verificación	Asumir riesgos
Objetivos generales	Contribución del trabajo transnacional a los objetivos	Cómo medir el objetivo, incluyendo cantidad, calidad y tiempo	Cómo recopilar información, por quién y cuándo	
Finalidad del acuerdo transnacional	Beneficios directos para los socios	Cómo medir el objetivo, incluyendo cantidad, calidad y tiempo	Cómo recopilar información, por quién y cuándo	Si la finalidad se acuerda, ¿qué se debe asumir para asegurar que se alcanzan los objetivos?
Resultados	Productos tangibles creados por la asociación transnacional	Cómo medir el objetivo, incluyendo cantidad, calidad y tiempo	Cómo recopilar información, por quién y cuándo	Si los resultados se logran, ¿qué se debe asumir para asegurar que se difundan?

Actividades	Tareas que se deben emprender para lograr los resultados	Medios	Coste	Si las actividades se ejecutan ¿qué se debe asumir para asegurar que se difunden sus resultados?
			Condiciones previas	Condiciones que deben acordarse antes de empezar

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

Acuerdos de Cooperación Transnacional

El Acuerdo de Cooperación Transnacional (ACT) que debe firmar los socios sirve para cuatro objetivos:

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

Un programa de trabajo transnacional coherente debe incluir:

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

Objetivos

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

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

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

Actividades y calendario

Luego puede pensar en un **programa detallado de trabajo común**. Pero antes haga una estimación. Pregúntese si está seguro/a de seguir adelante en virtud de lo acordado.

- ¿Los debates han seguido por caminos que nunca había esperado?
- ¿Está de acuerdo porque no quiere ser considerada la única persona que plantea objeciones?

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

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

Recuerde:

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

5.2 Organización y toma de decisiones

La gestión eficaz es un elemento clave del éxito de un Acuerdo Transnacional. El partenariado debe convertirse en un equipo. Sus miembros deben identificarse con su

trabajo. Pero abordar la innovación en un equipo con socios geográficamente distantes y lingüística y culturalmente diversos es una tarea compleja.

No hay un único modelo organizativo ideal para la gestión de los acuerdos transnacionales, pero éstas suelen elegir variantes entre los dos modelos más habituales:

- **el modelo de consorcio**, que parece funcionar bien cuando los socios tienen niveles similares de experiencia de trabajo transnacional y están dispuestos y capacitados para compartir responsabilidades, es claramente el modelo más habitual;
- y el **modelo del centro distribuidor y los radios**, donde los socios invitan a la organización con más experiencia en trabajo en redes europeas a asumir el liderazgo.

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

5.3 Comunicaciones

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

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

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

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

5.4 Diferencias culturales

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

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

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

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

6

Completar el Acuerdo de Cooperación Transnacional

En esta sección nos centramos en un modelo de acuerdo transnacional tomando como referencia el ACT, desarrollado con éxito en la Iniciativa Comunitaria EQUAL como acuerdo específico relacionado con la cooperación transnacional.

¿Qué funciones desempeña el Acuerdo Transnacional?

- Confirma la intención de las partes de trabajar a escala transnacional, y su redacción demuestra un compromiso explícito y constructivo.
- Presenta un panorama general de la agrupación transnacional y de sus expectativas.
- Establece desde el principio un entendimiento común y consensuado de la agrupación transnacional, de sus actividades y resultados.
- Complementa y aporta valor añadido a los documentos de trabajo a nivel regional o plurirregional y puede ayudar significativamente a la posible transferencia a políticas generales de los resultados del proyecto.
- Proporciona una base estructurada para: planificar el trabajo transnacional y facilitar su gestión, seguimiento y evaluación.
- Proporciona un marco común de trabajo transnacional en la UE.

Este es el final de un proceso que habrá incluido:

- la búsqueda de uno o más socios transnacionales apropiados;
- el debate y negociación de un programa de trabajo conjunto con objetivos claros y la planificación de resultados, métodos de trabajo y actividades asociadas, un presupuesto y acuerdos relativos a la coordinación, la división de tareas y responsabilidades;
- el acuerdo de una estructura de gestión capaz de cumplir con su programa;
- la designación de personas coordinadoras transnacionales que gestionen las actividades de la agrupación;

La confirmación formal de los socios es un elemento fundamental. Usted y sus socios transnacionales puede que deseen refrendarla con la realización de un taller, una conferencia de prensa, una recepción oficial, una mesa redonda pública con los/as responsables técnicos/as y políticos/as, la firma pública del Acuerdo Transnacional por los/as representantes autorizados/as, o una combinación de algunas de estas actividades. Es un buen momento para dar a conocer a las personas con responsabilidad política y a otros/as profesionales los planes y los resultados esperados de las actividades a nivel nacional.

Propuesta de contenido del Acuerdo Transnacional

1. El nombre de la Cooperación Transnacional.
2. Los fundamentos y objetivos
 - Intereses comunes / metodología / problema subyacente.
 - Lecciones aprendidas de experiencias anteriores.
 - Los objetivos transnacionales comunes de los y las participantes.
 - Los productos / resultados / entregas (comunes/complementarios) previstos.
 - El valor añadido de la estrategia y de los resultados previstos de cada participante.
 - El valor añadido y la viabilidad financiera de los miembros asociados (si los hubiese).
3. Programa de trabajo y metodología de trabajo
 - Las actividades transnacionales previstas.
 - Metodología para compartir información, resultados y herramientas de trabajo.
 - Programación temporal de momentos clave, resultados y eventos.
4. Disposiciones para la organización y la toma de decisiones
 - Contribución y responsabilidades de cada uno de los socios transnacionales.
 - Funciones y tareas relativas a la coordinación del Acuerdo Transnacional.
 - Modalidades de toma de decisiones.
 - Idioma(s) de trabajo.
5. Procedimientos de seguimiento y evaluación
 - Mecanismos de seguimiento y evaluación de la experiencia y resultados transnacionales.
 - Mecanismos de actualización del programa del trabajo, la metodología de trabajo y el sistema de organización.
6. Disposiciones financieras
 - Desglose del presupuesto para cada actividad, por tipo de coste (individual o común), por tipo de actividad, por fuentes de financiación.
 - Disposiciones para compartir gastos, de control financiero y para evitar la doble financiación.

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

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

7

Actividades transnacionales: reuniones, visitas de estudio, intercambios y períodos de práctica

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

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

a) *Visitas de planificación*

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

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

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

Utilizar debidamente las reuniones

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

Preparación

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

Financiación

- Cuando realice la planificación, debe ser consciente de que el presupuesto transnacional disponible para cada socio puede diferir enormemente. Esto puede limitar las realizaciones prácticas y puede hacer imposible la distribución equitativa de las visitas entre los socios.

- Acuerde las modalidades de distribución de los costes de las visitas claramente y con antelación. Normalmente, el socio transnacional anfitrión financia los costes de reunión y los socios visitantes pagan su viaje y estancia. La norma es que los costes transnacionales de las personas físicas deben ser asumidos por cada uno de los socios. Cuando haya costes transnacionales comunes, deberá establecerse un acuerdo sobre distribución de costes.

Logística

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

Hospitalidad

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

Un buen resultado

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

b) Reuniones

Preparación

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

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

- Las cuestiones relacionadas con la gestión de la cooperación transnacional;

- presentaciones de las actividades de los socios y debate de temas y cuestiones de interés común;
- relaciones públicas en las que participen personas responsables y otras figuras públicas.

Desarrollo de la reunión

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

7.2 Visitas de estudio

Planificación previa

Siempre es una gran experiencia para cualquiera observar por primera vez el trabajo realizado en otro Estado miembro. Planifique los objetivos y contenido, la composición del grupo, los informes y análisis y las disposiciones prácticas. Algunas orientaciones sencillas:

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

Ejemplo EQUAL: visitas de estudios para participantes en acciones de cooperación transnacional

La agrupación transnacional *Le Mat* ha contado con socios de Alemania, Grecia, Italia, Suecia y Gran Bretaña, que trabajan para ayudar a personas desfavorecidas a desarrollar trabajos en la economía social. Una de sus actividades transnacionales ha sido realizar entrevistas de investigación durante las visitas de estudio en los diferentes países. Para estas entrevistas se ha creado un “paquete de entrevista” especial por parte de uno de sus grupos de trabajo transnacional, que incluye un cuestionario, instrucciones y una grabadora. Las entrevistas resultantes serán publicadas en un libro que incluirá asimismo buenos ejemplos e informes sobre la experiencia del trabajo en la economía social en los países participantes.

Sugerencias para los países anfitriones

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

Sugerencias para las personas visitantes

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

Puede obtenerse más ayuda y asesoramiento en la [Guía finlandesa de reuniones transnacionales](#).

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

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

- Si compara situaciones y prácticas en distintos Estados Miembros, establezca modelos de referencia de modo que pueda ver de qué modo pueden mejorar su política y práctica en otros países.

- Aproveche los conocimientos y métodos de otros Estados Miembros e intente buscar formas de adaptarlos y, si fuese necesario, de transferirlos a un nuevo contexto.

Ejemplo EQUAL: Un modelo de certificación desarrollado conjuntamente

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

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

7.4 Compartir experiencia sobre el terreno mediante períodos de práctica

- Los socios o personal del proyecto seleccionados para realizar períodos de práctica deben estar bien motivados, tener iniciativa y ser capaces de actuar independientemente.
- Deben estar bien capacitados para realizar cualquier trabajo que asuman durante el período de práctica y ser capaces de expresarse al nivel de lengua extranjera que haya sido acordado.
- Los períodos de práctica deben tener una duración razonable si se desea que sean útiles y productivos. Dos o tres semanas es probablemente el plazo mínimo adecuado, y tres meses es probablemente el máximo previsto en la mayoría de las agrupaciones.
- Una vez establecido esto, asegúrese de que todas las personas comprendan los objetivos del período de práctica, incluyendo los objetivos individuales de aprendizaje y los trabajos a realizar.
- Plantee cuidadosamente los objetivos de trabajo y prevea un tiempo de adaptación. Sea realista y tenga en cuenta las capacidades tanto de la persona en período de práctica como de las personas anfitrionas, para resolver los problemas técnicos y prácticos relacionados con la formación o el trabajo en otro país y en otra lengua.
- Todos deben estar bien informados, tanto los y las participantes como, cuando proceda, sus familias, el personal acompañante, las organizaciones de origen y de acogida, las empresas anfitrionas y, si procede, las familias de acogida.
- Cuestiones prácticas como los seguros médicos y de otro tipo, el seguro laboral de terceros, etc., deberán ser tratadas con la debida antelación al período de práctica.

- Cierta información y aprendizaje previos son esenciales para asegurar que los y las participantes comprendan y puedan afrontar las diferencias culturales y de métodos de trabajo, así como lingüísticas.

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

Por último...

Es esencial que las actividades transnacionales queden registradas informando acerca de las actividades de cooperación transnacional y el valor añadido que proporcionan a su trabajo tanto desde el punto de vista de la política como de la práctica. Asegúrese de que su actividad transnacional conste plenamente en los informes que realiza su Autoridad de Gestión. Y le animamos encarecidamente a que utilice su página Web para difundir los resultados de su trabajo transnacional.

8

Plan financiero

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

8.1 Normas y procedimientos financieros

Los/las administradores/as presupuestarios y los/las coordinadores/as transnacionales deben conocer:

- las normas y procedimientos clave de la UE;
- las cuestiones de planificación financiera y gestión a nivel nacional.

Las principales normas de la UE comprenden los gastos que pueden reclamarse y quién puede solicitarlos, cómo pueden compartirse los costes y cómo evitar la doble financiación.

Categorías de gasto que pueden acogerse a la cooperación transnacional

- a. Costes de participación (viaje, alojamiento y comidas) en las reuniones de trabajo y eventos, así como en las visitas de información.
- b. Costes de comunicación y traducción para facilitar el intercambio de información y experiencias
- c. Costes de visitas de información y períodos de práctica de los participantes (formadores, personas en prácticas, personal, agentes clave y otras personas).
- d. Contribuciones de cada socio a los costes individuales de las actividades conjuntas y al desarrollo conjunto de servicios o productos.
- e. Costes de organización de reuniones, eventos, visitas de información y períodos de práctica, incluidos los costes de instalaciones de reunión, interpretación, recepciones y traducción a las lenguas de trabajo acordadas.
- f. Costes de actividades conjuntas y desarrollo conjunto de servicios o productos realizados por terceros.
- g. Los costes del tiempo dedicado por el personal a la cooperación transnacional, por ejemplo una Secretaría de coordinación, consultores/as y asesores de procesos, expertos/as, responsables de encuestas conjuntas y evaluación del trabajo común.

8.2 Planificación y gestión financiera

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

- los presupuestos para la cooperación transnacional pueden ser muy variables según los socios;

- los planes deben ser cuidadosamente diseñados para aprovechar las contribuciones de los socios transnacionales, evitando expectativas no razonables en aquéllas con presupuestos reducidos y cargas no razonables en aquéllas con presupuestos más amplios;
- si considera que la provisión de fondos del presupuesto de la actividad transnacional es insuficiente para el trabajo que desea planificar, tal vez pueda buscar asistencia financiera adicional mediante otras fuentes de financiación nacionales o locales.

Presupuesto para cada tarea

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

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

Los costes contraídos para actividades transnacionales son compartidos por los socios transnacionales participantes y deben constar claramente en el Acuerdo de Transnacionalidad.

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

- **costes transnacionales individuales** resultantes de la distribución de tareas (y sus costes conexos) entre los socios. Estos costes pueden estar directamente relacionados con las actividades (módulos del plan de trabajo común) realizadas por uno de los socios (categorías a – d) y serán a su cargo.
- **Costes transnacionales comunes** contraídos para actividades conjuntas, servicios comunes y productos conjuntos (categorías e - g).

Tratamiento de los costes transnacionales comunes

Existen dos planteamientos.

A. Modalidad recíproca.

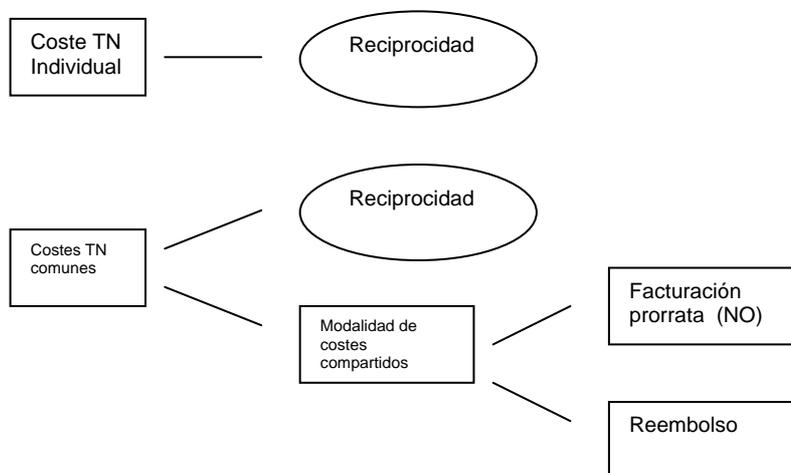
El **principio de reciprocidad** prevé que los costes de la actividad transnacional corran a cargo de forma equitativa de los socios participantes. Según el mismo, todas las AD se benefician igualmente de la cooperación transnacional. Si éste es el caso y los socios tienen aproximadamente los mismos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

B. Modalidad de costes compartidos (a evitar).

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

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

Fórmula de asignación y gestión del presupuesto transnacional



Gestión de la modalidad recíproca

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

Ejemplo EQUAL: costes compartidos

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

Gestión de los acuerdos de costes compartidos

Los socios pueden optar entre una de las dos modalidades de costes compartidos descritas a continuación:

- El **método de facturación prorata**³: un socio tiene un contrato con un tercero en nombre propio y de otros, especificando que se presentarán facturas prorata a cada socio participante, las cuales pagarán luego directamente al contratista;
- el **método de reembolso**: un socio actúa como contratista de servicios o productos comunes; realiza el tratamiento y pago de las facturas a los subcontratistas, y es reembolsada por los restantes socios mediante una nota de cobro de costes de acuerdo con la fórmula que haya sido acordada; esto mismo puede aplicarse cuando un socio asuma la función de coordinación transnacional (Sección 8.1, categoría g anterior).

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

³ En relación con las actividades conjuntas, la UAFSE no prevé la posibilidad de compartir gastos utilizando la fórmula de la prorata, por lo que toda mención a gastos comunes, habrá de entenderse referida a actividades o tareas claramente identificables, y no al prorrateo de estos costes.

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

8.3 Notas adicionales

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

9 Seguimiento y evaluación

*'Una persona con ingenio no comete errores.
Todos sus errores son voluntarios y le abren las puertas a nuevos descubrimientos'.*

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

El seguimiento y evaluación continuos permitirán:

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

En este contexto, cada proyecto deberá:

- **proceder al seguimiento y evaluación del trabajo y logros transnacionales**, evaluándolos de forma continua para mejorar la gestión, los resultados y el impacto;
- **proporcionar datos e información para la evaluación a escala nacional y de la UE** (las Autoridades de Gestión ofrecen orientaciones sobre los datos que deben ser objeto de seguimiento, registro y disponibilidad a tal efecto);
- **recabar información, experiencias y resultados documentales de las redes temáticas** establecidas a escala nacional y europea. Esto se refiere en particular a la transmisión de pruebas sobre las ventajas de los nuevos planteamientos desarrollados y verificados, demostrando aquello que funciona, lo que no funciona y sus motivos. La experiencia y los resultados serán consolidados por las redes temáticas que se constituyan para identificar, validar y difundir las buenas prácticas.

Por consiguiente, cada cooperación transnacional debería indicar en su Acuerdo Transnacional cómo realizará el seguimiento y evaluación de sus propias actividades.

9.2 Seguimiento

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

En una Cooperación Transnacional, la mayoría de la información pertinente es distribuida a todos los socios. Este corpus común de información debe ser organizado y compartido y, cualquiera que sea el proceso de seguimiento utilizado, deberá:

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

9.3 Evaluación

La evaluación de la cooperación transnacional debe abordar tres aspectos:

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

Evaluación de las cooperaciones transnacionales

La evaluación comienza justo al inicio de la cooperación transnacional. Forma parte de un proceso de aprendizaje organizado que incluye labores de planificación sistemática, seguimiento y evaluación continua de los objetivos, actividades y resultados.

Proyecto de ciclo de vida	Ciclo de evaluación <i>¿Por qué? ¿Qué? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?</i>
Fase de Preparación	
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de socios • Negociación con los socios • Redacción del Acuerdo 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos: ¿Son acordes con los propósitos y objetivos de la cooperación transnacional? • Actividades y eventos: ¿Son una forma apropiada de alcanzar los objetivos señalados en su Acuerdo y se dirigen de forma efectiva? • Indicadores: ¿Son EMARP? (ver Capítulo 2, apartado 2.3) • Participación: ¿Es la participación en la agrupación transnacional amplia e inclusiva? ¿Es real o simbólica? • Reacciones: ¿Ha provocado la agrupación transnacional reacciones útiles (positivas) de otros socios y agentes clave? ¿Ofrece signos de cambio de comportamiento y actitudes (por ejemplo, de otras organizaciones regionales interesadas con actividades del mercado laboral)? • Sensibilización y aprendizaje: ¿Informa la agrupación transnacional a las personas e instituciones sobre los nuevos avances y nuevos modos de pensar acerca de cuestiones relativas al mercado laboral? • Acciones: ¿Ha fomentado la agrupación transnacional acciones apropiadas y efectivas relativas a los objetivos declarados, especialmente en cuanto a influir en las políticas y prácticas del mercado laboral? <p>Impactos: ¿Ha comenzado la agrupación transnacional a producir efectos positivos en el entorno en el que opera (puestos de trabajo de mejor calidad, aumento de las posibilidades de empleo de los trabajadores, aumento de la integración social, mejora de la igualdad de oportunidades, etc.)?</p> <p>Decisiones adoptadas en cuanto al tipo de evaluación y presupuesto admitidos</p> <p>Operatividad del plan de evaluación. Designación de evaluadores internos/externos</p> <p>Evaluación final de la ejecución realizada</p>

El planteamiento más habitual es una evaluación continua de las actividades y logros, con base en una planificación común, con información continua a la coordinación y gestión de las cooperaciones transnacionales (auto-evaluación). Esto puede hacerse exclusivamente por los propios socios, o mediante la ayuda de un evaluador externo. Si la evaluación externa desarrolla criterios e indicadores de evaluación en colaboración con los socios transnacionales, el planteamiento seguirá siendo esencialmente de auto-evaluación.

Ejemplo EQUAL: indicadores de evaluación

Indicadores generales seleccionados para la evaluación de 'EQUAL Voices'
<ul style="list-style-type: none"> A. Objetivos alcanzados en la agrupación transnacional <i>PlanQuality</i> de intercambio directo de información y comunicación entre los socios. B. Impacto potencial del trabajo transnacional en la política o práctica nacional o europea. C. Potencial para el desarrollo de planteamientos, materiales y métodos de formación comúnmente utilizados por los socios. D. Efectividad de la organización de la agrupación transnacional. E. Publicidad alcanzada por las actividades transnacionales.

Algunas orientaciones para evaluar las Agrupaciones Transnacionales

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

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

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

¿Evaluación interna o externa?

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

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