

Máster universitario de empleo y mercado de trabajo: intervención y coaching en el ámbito laboral

ANÁLISIS METODOLÓGICO DEL PROGRAMA DE ORIENTACIÓN LABORAL PARA COLECTIVOS VULNERABLES DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LAS ILLES BALEARS: ADAPTACIONES METODOLÓGICAS DE ÉXITO.

Elena Massanet Isern

Dir: José Antonio Climent Rodríguez

Palma, 25 de enero 2019

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Preguntas de investigación	6
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. Orientación laboral: concepto.	8
2.2. Evolución de la orientación en el marco de las políticas activas de empleo.	9
2.3. Fases y acciones de la Orientación Laboral.	12
2.4. Modelos de intervención de la Orientación Laboral.	13
2.4.1. Modelo didáctico.	14
2.4.2. Modelo de asesoramiento.	14
2.4.3. Modelo psicosocial.	15
2.4.4. Modelo centrado en recursos	16
2.4.5. Modelo basado en el desarrollo de competencias profesionales	17
2.4.6. Marcas Personales	17
2.5. Orientación Laboral y personas con especiales dificultades de inserción.	18
2.6. La convocatoria de subvenciones SOIB Itinerarios Integrales de Inserción (BOIB, núm 38, de 30 de marzo de 2017).	22
3. MÉTODO	26
3.1. Muestra	26
3.2. Procedimiento	27
4. RESULTADOS	30
4.1. Elementos metodológicos	30
4.1.1. Entidad 1	30
4.1.2. Entidad 2	34
4.1.3. Entidad 3	35
4.1.4. Entidad 4	37
4.1.5. Entidad 5	39
4.1.6. Entidad 6	40
4.1.7. Comparativa de las entidades	43
4.2. Niveles de inserción	44
4.2.1. Puntuación de inserción (PI)	45
4.2.2. Personas contratadas una vez acabados los proyectos	46
5. DISCUSIÓN	49

6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES	52
7. REFERENCIAS	53
8. ANEXOS	56
8.1. Cuestionario	56
8.2. Rúbrica de evaluación de los elementos metodológicos	57

RESUMEN

El objetivo de este trabajo ha sido analizar los elementos metodológicos utilizados por las entidades beneficiarias de la convocatoria de subvenciones del Servicio de Ocupación de las Illes Balears (SOIB) para la realización de itinerarios integrales de inserción en colectivos vulnerables. Se han estudiado las seis entidades de Mallorca que han atendido en 2017 a prácticamente al 50% de todo el colectivo de personas en riesgo de exclusión social. Se ha seguido un diseño metodológico mixto realizándose primero un análisis cualitativo de los elementos metodológicos usados por las entidades para después analizar los niveles de inserción laboral conseguidos a través de dos indicadores: la puntuación de inserción definida en la propia convocatoria y el número de personas contratadas una vez acabada la ejecución de los itinerarios integrales de inserción. Los resultados indican, en general, que las entidades mejor valoradas metodológicamente son las que consiguen mayores niveles de inserción laboral. Aunque no se pueda establecer una relación de causalidad por las limitaciones del análisis, se plantean algunas propuestas para incorporar en futuras convocatorias de subvenciones con el fin de mejorar la evaluación de estas políticas públicas de empleo.

Palabras clave: inserción laboral, adaptaciones metodológicas, perspectiva de género

1. INTRODUCCIÓN

El Servicio Público de Empleo de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, el Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB), está financiando, mediante una convocatoria de subvenciones con concurrencia competitiva (para administraciones y entidades sin ánimo de lucro), proyectos para la realización de itinerarios integrales de inserción para colectivos vulnerables. Esta convocatoria nació en el año 2001, y con diferentes adaptaciones o modificaciones sigue viva actualmente, y con grandes perspectivas económicas y políticas de continuación.

Hasta ahora, como administración nos hemos centrado principalmente en un seguimiento técnico marcado primero, por la fuente de financiación y segundo, por la normativa de referencia (evidencias de atención para justificación FSE y resultados de inserción vinculados al pago). Contamos con una gran cantidad de datos de las personas usuarias participantes y sobre su inserción laboral, pero desconocemos cómo están trabajando las diferentes entidades. Tampoco sabemos si existen unos patrones metodológicos más adecuados que otros, que permiten conseguir mejores resultados de inserción.

El objetivo de este trabajo es conocer las metodologías que aplican las diferentes entidades beneficiarias de la convocatoria de subvenciones, analizar su adecuación a las características del colectivo con el que trabajan, y relacionarlas con el nivel de inserción laboral conseguido. Este análisis podría permitirnos detectar buenas prácticas metodológicas y así, a través de la promoción de esas prácticas en futuras convocatorias, mejorar la eficiencia de las políticas públicas de empleo.

Por otro lado, al tratarse de una convocatoria de subvención con concurrencia competitiva, una comisión evaluadora debe valorar técnicamente los proyectos. Actualmente no se cuenta con criterios para valorar aspectos metodológicos de manera objetiva, por tanto, no se valoran las metodologías, ya que resultarían puntuaciones muy subjetivas, y poco fundamentadas. Esta investigación resultaría muy relevante a nivel de valoración técnica de los

proyectos. Y reportaría un gran interés a nivel de crecimiento metodológico por parte de las entidades beneficiarias.

El análisis que se propone es factible gracias a que se tiene acceso a los datos generados por la ejecución de la convocatoria de 2017 y, sobre todo, por la posibilidad de trabajar conjuntamente con las entidades para obtener información desde una perspectiva más cualitativa sobre su metodología de trabajo.

Aunque como decíamos antes esta convocatoria del SOIB lleva en marcha desde 2001 pero hasta ahora no se ha llevado a cabo ningún análisis como el que se propone, por lo que resultaría muy innovador, en el sentido de novedoso, pero también de generación de valor. Permitiría iniciar una línea constante de retroalimentación entre la administración y las entidades beneficiarias de las convocatorias futuras.

En el siguiente apartado se detallan las preguntas de investigación que orientan el trabajo. Después se establece un marco teórico y se define el método que se ha seguido. A continuación, se enumeran los resultados de los análisis cualitativo y cuantitativo, que conducen a algunas conclusiones y propuestas de futuro. Finalmente, después de las referencias, en los anexos, se presentan dos herramientas utilizadas para la realización del trabajo.

1.1. Preguntas de investigación

¿Las entidades que adaptan su metodología a su colectivo diana, son las que obtienen mejores resultados de inserción?

- ¿Qué actuaciones complementarias realizan las entidades?
- ¿Qué adaptaciones metodológicas realizan en el proceso de orientación laboral para dar respuesta a las peculiaridades del colectivo?
- ¿Qué resultados de inserción consiguen los usuarios de los proyectos que realizan adaptaciones metodológicas y actuaciones complementarias en el proyecto?

¿Las entidades que contemplan en su metodología de actuación acciones de perspectiva de género, son las que obtienen mejores resultados de inserción de mujeres?

- ¿Se introducen actuaciones para trabajar la perspectiva de género en la intervención? ¿Cómo se trabaja?
- ¿Qué resultados de inserción consiguen las mujeres usuarias de los proyectos que plantean la perspectiva de género en su metodología de intervención?

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Orientación laboral: concepto.

Hay un cierto consenso en reconocer que el origen moderno de la orientación laboral nace con Parson a principios del siglo XX. Su objetivo era dar respuesta fuera del contexto educativo a los efectos negativos que la industrialización causaba en los jóvenes de clases más desfavorecidas. Se trataba de una ayuda en el período de transición escuela-trabajo. Su finalidad era elegir el empleo más adecuado para cada individuo siguiendo tres pasos:

1. Conocerse a uno mismo
2. Disponer de información profesional
3. Ajustar al hombre a la tarea profesional más apropiada

Su conceptualización se fue ampliando hacia un enfoque más de "ciclo vital", evolución de la carrera en los años 50-60 (Pérez, Filella y Bisquerra, 2009). Ahora bien, aunque se define la orientación como un elemento único a lo largo de la vida, nació en el mundo educativo y progresivamente se instauró en el ámbito del empleo, lo que conocemos como la orientación laboral. Históricamente fue en los años 70 y 80 cuando profundiza en el concepto de la orientación en el ámbito del empleo y de cómo trabajar y tratar el conocimiento de uno mismo, del mercado y la toma de decisiones (Pérez, Filella y Bisquerra, 2009). La Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el Convenio sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos de 1975 introduce la orientación laboral dentro de su paquete de medidas para la gestión de los recursos humanos y el empleo. España ratifica este convenio en 1977, el cual en el artículo 1.1 concreta: "Todo Miembro deberá adoptar y llevar a la práctica políticas y programas completos y coordinados en el campo de la orientación y formación profesionales, en particular mediante los Servicios Públicos de Empleo" (OIT, 1975).

La orientación laboral se convierte en un elemento importante en los últimos cuarenta años, su objetivo es cubrir una necesidad más inmediata vinculada al empleo. Los destinatarios de la misma son las personas en edad laboral que trabajan en empleos remunerados o buscan empleo, lo que conocemos

como población activa. Se centra en ayudar a personas a buscar información profesional, elegir el futuro puesto de trabajo, tomar decisiones ocupacionales, mejorar sus competencias y mantenerse, si se desea, en el puesto de trabajo (Pelfort y Rodríguez, 2016).

2.2. Evolución de la orientación en el marco de las políticas activas de empleo.

Una vez ubicada la orientación en el ámbito laboral, analizaremos la evolución de esta en nuestro país ligada con las políticas de empleo.

Las políticas de empleo en España viven marcadas por dos factores claves. Primero la tardía institucionalización de estas, debido a un largo periodo de dictadura anterior. Y segundo, una constante situación de crisis económica que acompaña la evolución de estas, a excepción del periodo comprendido entre 1994 y 2008 (Chisvert, 2014). Resumimos su evolución de la siguiente manera:

En 1978 nace el Servicio Público de Empleo en nuestro país, el Instituto Nacional de Empleo (INEM), como organismo autónomo adscrito al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Sus funciones eran básicamente la gestión de las políticas de empleo y la intermediación laboral (Real Decreto- Ley 36/1978).

En los años ochenta, concretamente en 1988 juntamente con la gestión de las prestaciones empiezan a convivir las políticas activas de empleo. En este periodo se consideraba que la principal causa del desempleo era la inadecuación de los demandantes de empleo al mercado de trabajo, aparece así la formación ocupacional y la orientación profesional basada en la búsqueda activa de empleo (Pelfort y Rodríguez, 2016).

Ya en la primera mitad de los años noventa, a partir de la reforma laboral de 1994, se abre paso a las agencias de colocación y a las empresas de trabajo temporal (ETT), con el objetivo de incrementar la intermediación laboral, y con ella, las posibilidades de empleo, al tiempo que se especializan en la

gestión de ofertas de sectores concretos del mercado de trabajo del momento. En 1995 desde el INEM se impulsan con financiación del Fondo Social Europeo los Servicios Integrados Para el Empleo (SIPeS), gestionadas por entidades sin ánimo de lucro y administraciones de ámbito local. Su objetivo era acompañar a los demandantes de empleo durante su búsqueda de empleo, así como articular coherentemente diferentes actuaciones (orientación, formación ocupacional, programas especiales y asesoramiento para la auto-ocupación). Pero si nos centramos en las acciones de orientación laboral de estos programas hablamos de las acciones IOBE (Información, Orientación, Motivación y Búsqueda de Empleo). En este periodo vemos como la orientación laboral se descentraliza y se acerca al ciudadano (Chisvert, 2014).

En 1998 el INEM establece las bases reguladoras de subvenciones en materia de orientación (acciones de información profesional, orientación y búsqueda activa de empleo). Su objetivo es la mejora de la posición de los demandantes de empleo en el mercado de trabajo, y para ello se requiere el diseño de itinerarios profesionales ajustados a las particularidades específicas de distintos tipos de demandantes. Iba dirigida a entidades colaboradoras y en su Disposición Adicional Segunda daba también acceso a las comunidades autónomas que hubieran asumido el traspaso de competencias en materia de información y orientación para la búsqueda activa de empleo y para el autoempleo, con lo que se beneficiaron Cataluña y País Vasco (Orden del 20 de enero de 1998). Conviven los servicios de orientación generalistas dirigidos a los demandantes de empleo con los servicios más especializados en colectivos con mayores dificultades de inserción (Pelfort y Rodríguez, 2016).

Es a partir del año 2000 cuando la orientación se empieza a basar en la metodología de itinerario personalizado, una metodología que inicialmente se destinó a colectivos en riesgo de exclusión. En esta época y coincidiendo con periodo de bonanza económica, no sólo se hablaba de conseguir un empleo, sino que también se contemplaba la calidad de este (Pelfort y Rodríguez, 2016).

En el año 2002 se aprueba la Ley 5/2002, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional. En su articulado, concretamente en el Título III, se contempla la Información y la Orientación Profesional como un objetivo de esta. Deberán dar respuesta al mismo la administración educativa, la laboral, las administraciones locales y los agentes sociales, posibilitando lo que sería un sistema de orientación integrado a lo largo de la vida. Pero en ningún momento esta norma contempla el modo de aplicación de este objetivo (Chisvert, 2014). Con los años se ha demostrado que esta orientación que integra los diferentes subsistemas depende de los distintos gobiernos autonómicos y su intención de unir o no esfuerzos entre administraciones en esta dirección.

Un año después, en el 2003 el INEM se transforma en el Sistema Nacional de Empleo (SNE), formado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) y los servicios de las comunidades autónomas para la gestión de las políticas activas de empleo. Por lo que se descentralizan las competencias en esta materia (Chisvert, 2014).

Posteriormente en el marco de la reciente crisis económica, la Ley 18/2014, de 15 de octubre, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia, se incluye que el Sistema Nacional de Empleo debe contar con una Cartera Común de Servicios (Real Decreto 7/2015, de 16 de enero, por el que se aprueba la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo) para garantizar el acceso en condiciones de igualdad al SEPE en todo el territorio español. Como servicio común, aparece la Orientación Profesional.

En la Cartera Común de Servicios se define la orientación profesional como un elemento estratégico y puerta de entrada a las políticas activas de empleo. En la orientación profesional que reciben los usuarios se proponen dos momentos principales:

1. El diagnóstico individualizado de la empleabilidad (habilidades, competencias, formación, experiencia, situación familiar...), que marcará la estructura del posterior

2. El Itinerario Individualizado para el Empleo que se diseñará para cada persona, el cual tiene por objeto la activación del usuario para mejorar su empleabilidad y conseguir un empleo, sobre el que recae la responsabilidad del mismo.

El concepto de activación se plantea como un conjunto de políticas, medidas e instrumentos que persiguen como principal objetivo integrar en el mercado de trabajo a las personas en situación de desempleo mejorando sus niveles de integración social y económica. Las políticas de activación se basan en que el empleo remunerado constituye el acceso a los derechos sociales (Moreira, 2008). La estrategia que se persigue es la de incentivar el acceso al empleo, de favorecer la rápida vuelta al empleo y reducir las prestaciones sociales.

2.3. Fases y acciones de la Orientación Laboral.

Con independencia del modelo metodológico a seguir existen tres fases diferenciadas en la orientación laboral (Pelfort y Rodríguez, 2016):

1. La fase inicial donde se inicia en un entorno de confidencialidad la relación entre el profesional y la persona. En esta fase se identifican capacidades i/o necesidades, ausencia o presencia de objetivo profesional adecuado, se diagnostica el grado de empleabilidad. Y posteriormente se consensua y se compromete un plan de acción.
2. La fase de desarrollo, donde se ejecuta el plan de acción, el cual puede consistir en una o varias acciones de diferente complejidad o duración:
 - a. Formación, con el objeto de adquirir competencias. Y puede seguir diferentes formatos (presencial, semi-presencial, *e-learning*, etc)
 - b. Prácticas no laborales, que son estancias en empresas sin relación laboral, que persiguen poner en práctica las competencias profesionales de la persona en un entorno real lo que permite aumentar su empleabilidad o experimentar y probar en diferentes realidades laborales

- c. Intermediación, con el objetivo de captar ofertas de trabajo apropiadas y participar en procesos de selección. En esta acción podríamos incluir previamente acciones de entrenamiento en la búsqueda de empleo (elaboración de currículum, entrenamiento de entrevistas, herramientas de búsqueda de ofertas, ...)
 - d. Autoempleo, entendida como el desarrollo de proyectos empresariales para la posterior creación de empresas.
 - e. Acreditación de competencias profesionales, adquiridas a partir de la experiencia profesional.
 - f. Servicios comunitarios y actividades culturales y de ocio
3. La fase de finalización, que puede darse por diferentes motivos: la inserción laboral (que puede contemplar apoyos puntuales o intensivos), el inicio de un proceso académico de media o larga duración, por voluntad de la persona o de la entidad, o por la derivación a otro recursos.

2.4. Modelos de intervención de la Orientación Laboral.

Cuando hablamos de "modelo de intervención" en orientación laboral debemos referirnos a un conjunto de estrategias para conseguir que los desempleados encuentren trabajo, es decir; "son estrategias fundamentadas que sirven de guía en el desarrollo del proceso de Orientación en su conjunto (planificación, puesta en práctica y evaluación) o en alguna de sus fases..." (Bisquerra, 1992).

Podríamos hablar de complementariedad de modelos y no de contradicción, cuando se adecue el tipo de intervención que se realiza a las características del mercado de trabajo y a las diferencias individuales de los desempleados (Montilla, 2010).

Los diferentes modelos metodológicos en orientación laboral se deben contemplar como diferentes recursos en manos de los técnicos orientadores, y su utilización dependerá de factores como el colectivo (personas con situaciones "normalizadas" o colectivos desfavorecidos), de los objetivos que se persigan y del tipo de actuación que se quiera realizar. Encontramos así:

2.4.1. Modelo didáctico.

Este modelo tiene como claro referente la orientación educativa. La adaptación de este modelo a contextos de búsqueda de empleo entiende que los desempleados tienen una serie de problemas para encontrar trabajo, que no saben resolver y que el orientador/experto deberá, en primer lugar, diagnosticar y posteriormente recetar un "tratamiento" (acciones a desarrollar). Se contempla como un proceso de formación y aprendizaje, es decir, de capacitación de habilidades para el empleo (Montilla, 2010).

Se inicia con un diagnóstico con el fin de conocer capacidades, intereses, aptitudes y poder centrarse en las carencias, deficiencias y necesidades en relación con el mercado de trabajo. Se inicia entonces una fase de intervención donde el orientador determina actividades correctoras mejorar empleabilidad de la persona orientada.

En este modelo el orientador tutoriza el proceso, diseña la actuación, guía, aconseja, ayuda a tomar decisiones y facilita información desde una posición muy activa.

Resulta un modelo adecuado para personas con un alto nivel de responsabilización en el proceso de orientación, y este modelo les proporciona respuestas, cuestionamientos y recursos que facilitan y aceleran el proceso (de Pablo, 2015).

2.4.2. Modelo de asesoramiento.

Este modelo la orientación se contempla como un proceso de asesoramiento que sigue una serie de pasos: 1. Fase inicial, donde se establece una relación de empatía entre el profesional de la orientación y la persona orientada. 2. Fase de exploración, donde se definen metas a conseguir o plan de trabajo de manera consensuada. 3. Fase de toma de decisiones, la persona atendida va tomando decisiones sobre opciones y el orientador le brinda su apoyo para ir avanzando. 4. Fase de implementación, la persona orientada pone en marcha las acciones derivantes de sus decisiones y el profesional acompaña.

En este modelo el papel del técnico es más de acompañamiento y asesoramiento, con una posición igualitaria con la persona orientada.

Resulta útil cuando las personas orientadas son proactivas y se responsabilizan de su proceso, pero requieren información y/o formación en aspectos concretos (de Pablo, 2015).

2.4.3. Modelo psicosocial.

Explica la transición a la vida activa desde paradigmas integrales, apuestan por una perspectiva multidisciplinar al implicar aspectos sociales e individuales a la hora de explicar los factores que hacen posible la inserción laboral de una persona que está en desempleo. Además de los logros laborales, plantea que quedan por considerar otra serie de aspectos relacionados con el perfil psicosocial de los sujetos, producto del proceso de socialización experimentado en su entorno social (en la familia, en la escuela y en la calle) (Montilla, 2010). La probabilidad de acceder a un empleo depende de su Empleabilidad: "grado de adecuación de las características psicosociales de un demandante de empleo al perfil típico de la persona empleada en un contexto dado" (Blanch, 1990). Aparecen así estudios que ponen de manifiesto la relación de factores psicosociales con las conductas de búsqueda de empleo.

En el ámbito de la orientación laboral (Fernández, 2009, p.5), *son programas dirigidos a aumentar la eficacia en la actuación de los Servicios Públicos de Empleo a través de la de la clasificación y asignación de tratamientos diferenciados a los distintos tipos de personas desempleadas. Se trata de "dar a cada uno lo que mejor garantizará su acceso al empleo o el desarrollo de una carrera laboral". Para ello pueden apoyarse en actuaciones de diferente naturaleza:*

- *Por un lado la detección, a nivel estadístico, de los grupos de demandantes de empleo con mayor o menor peligro de desempleo (edad, situación familiar, situación económica, etc..).*

- *Por otro, la evaluación y diagnóstico por expertos (orientadores) del perfil y sus características, estableciendo los puntos fuertes y débiles en el mismo, el tipo de tratamientos necesarios para su mejora, etc.*
- *Vinculados a uno u otro se establecen las acciones más pertinentes (de empleo, formación, sustento, orientación...) para apoyar la salida de la situación de desempleo y estabilización de la carrera laboral.*

2.4.4. Modelo centrado en recursos

Las personas en riesgo de exclusión social suelen tener situaciones difíciles, por lo que hacerles conscientes de nuevos problemas o necesidades (carecer de formación, de recursos, de competencias para el empleo) supone añadir problemas a una larga lista de complicaciones. La orientación laboral se afronta como un proceso empoderamiento y motivación para generar acción y orientación al logro (de Pablo, 2015).

Resulta pues adecuado con personas con niveles bajos de motivación hacia los procesos de inserción y en situaciones de vulnerabilidad. Ya que es una forma diferente de entender a los desempleados y la relación con el técnico de orientación (Montilla, 2010):

- a) El desempleado posee unos recursos personales que pueden ser ampliados.
- b) El desempleado y su entorno forman un sistema de posibles soluciones.
- c) El orientador forma parte del contexto relacional del demandante de empleo, facilitando la aparición de esos recursos, que serían la palanca del proceso de Orientación Profesional.

En resumen, una metodología de intervención en orientación laboral, mediante la cual se propone cambiar el foco de atención: Recursos Vs. Carencias y Soluciones Vs. Problemas.

2.4.5. Modelo basado en el desarrollo de competencias profesionales

El concepto de competencias profesionales ha estado ligado históricamente a los recursos humanos, pero se ha ido introduciendo en el currículum educativo y también en la orientación laboral. Existen múltiples definiciones de competencias, por ejemplo, la de Bunk (1994), podría decirse que "posee competencia profesional quien dispone de conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo".

La orientación laboral se convierte en un escenario adecuado para identificar, evaluar y desarrollar competencias de las personas demandantes de empleo. El objetivo es trabajar en determinados comportamientos de las personas para que estas sean capaces de aportar lo mejor de ellas mismas en su tarea de acceder al mercado laboral. En el contexto de un itinerario de inserción laboral podríamos realizar la siguiente clasificación de competencias:

- Competencias para desenvolverse correctamente en el mercado laboral (iniciativa, polivalencia, proactividad...)
- Competencias de acceso a una ocupación determinada, su referencia será el perfil profesional concreto.
- Competencias para la búsqueda activa de empleo (planificación, organización, gestión de información, toma de decisiones...)
- Competencias emocionales (autocontrol, autoconocimiento, habilidades sociales, empatía)

2.4.6. Marcas Personales

Se trata de un enfoque innovador en orientación laboral, su objetivo es adaptarse a las nuevas circunstancias y demandas del mercado de trabajo. Se basa en que la persona construya una identidad profesional que pueda ser "altamente vendible" en el mercado laboral, única y por tanto destacable del resto de candidatos. (Climent-Rodríguez y Navarro-Aval, 2016). Trata de construir y potenciar la marca personal de las personas demandantes a partir

de unos objetivos. Es decir, es un paquete de conocimiento, imagen, nombre y otros elementos que los identifican y los presenta al público de una forma ordenada y coherente con vistas a conseguir un objetivo prefijado (Cantone, 2011). Aunque pudiera parecer más adecuado con demandantes de empleo con altos niveles de competencias tecnológicas, puede aplicarse a demandantes con especiales dificultades de inserción, partiendo que cada persona puede ofrecer un perfil único y singular (Rubio, 2013).

2.5. Orientación Laboral y personas con especiales dificultades de inserción.

Los colectivos con especiales dificultades de inserción, parados de larga duración, jóvenes sin estudios y sin experiencia laboral, personas con discapacidad, inmigrantes, mujeres..., se encuentran en clara desventaja en su proceso de inserción sociolaboral.

Las características sociolaborales de las personas que integran los denominados colectivos vulnerables no sólo son su nula o escasa formación o su falta de experiencia laboral. A todo ello se unen otras problemáticas sociales y personales que, junto a la falta de determinadas competencias profesionales y actitudes, condicionan sus procesos de inserción. Difícilmente se podrá lograr la inserción laboral de estas personas si no se ponen medidas para trabajar con ellas de manera integral para conseguir el desarrollo de su empleabilidad, teniendo en cuenta que estas personas necesitan procesos largos y medidas de las que los programas habituales de orientación carecen (Ceniceros y Oteo, 2003). Además, analizando la realidad que los rodea encontramos:

1.- Nuevas demandas competenciales del mercado de trabajo

La crisis económica dentro de un sistema neoliberal ha provocado la flexibilización del trabajo (contratos, salarios, condiciones laborales, coste del despido...) a la que el estado ha ofrecido una legislación favorecedora. Los efectos de todo ello es la precarización del empleo, incrementando la

tendencia del empleo temporal, así como la subcontratación y la externalización del trabajo.

Por otro lado, en los últimos años se ha producido un cambio significativo, entrando en juego variables como el rápido y complejo avance de la tecnología. La evolución tecnológica influye en muchos aspectos cotidianos y del mundo laboral, así como por ejemplo en la forma en la que nos comunicamos. Resulta imprescindible adaptarse a utilizar las nuevas formas de comunicación y a hacerlas efectivas. Aparece pues la necesidad del trabajador de contar con competencias como el manejo de las TIC y la comunicación.

Otra variable a contemplar es la globalización, no sólo tenemos un mundo que cambia muy deprisa, con mucha información, si no que también está interconectado, por lo que las competencias interculturales (habilidad para desenvolverse profesionalmente en distintas realidades culturales) se valoran, no sólo el dominio de idiomas, también haber vivido, estudiado o trabajado en diferentes países.

No podemos olvidar que el mundo va avanzando cada vez más deprisa y tendremos que tener presente nuevas variables que hasta ahora no se habían planteado como la longevidad extrema, nuevos medios de información y comunicación, máquinas inteligentes y un mundo interconectado.

2.- Recursos que les ofrece la administración para la inserción sociolaboral.

Como hemos visto anteriormente, el Servicio Público de Empleo partiendo de diferentes Directrices Europeas, se fundamenta en todo un entramado de normativas, estrategias y planes con el objetivo de dar un marco común a los servicios de las comunidades autónomas. Analizaremos todo ello desde una visión crítica sobre la atención que recibe por parte del SEPE el ciudadano con especiales dificultades de inserción en situación de desempleo y cómo le afecta el paradigma de la activación y la empleabilidad.

Activación. Como ya hemos expuesto en puntos anteriores la orientación que describe la Cartera Común de Servicios tiene por objeto la activación para mejorar su empleabilidad y conseguir un empleo. Pero ¿qué provoca el

paradigma de la activación? Autores como Moreno y Serrano (2007) hacen referencia a tres elementos:

- Individualización: intervención sobre la persona y no sobre las condiciones políticas para una justa redistribución de la riqueza. Se reclama una mayor participación de los desempleados personalizando las intervenciones. La responsabilidad de la situación recae con todo su peso en la persona.
- Énfasis en el empleo: el objetivo es la autonomía económica a través del empleo. Se centra más de la dimensión económica que de la política o la social.
- Principio de la contractualización: para la realización del itinerario la Cartera Común de Servicios establece que el técnico presentará al usuario un itinerario muy detallado de los pasos a seguir según su perfil y criterios estadísticos. Se planificará un calendario de actuaciones, un seguimiento y unos elementos de verificación de su realización, para ello se firmará un acuerdo entre el usuario y el SPE. Se hará un seguimiento de su desarrollo, así como se firmará por las dos partes un compromiso de actividad para las personas desempleadas. Este contrato se convierte en el núcleo de la orientación y legitima la activación, el usuario debe convertirse en merecedor de los servicios, de las prestaciones.

Empleabilidad. La Organización Internacional del Trabajo, define la empleabilidad como una capacidad de conseguir y conservar un empleo; capacidad de sintonizar con el mercado de trabajo, de poder cambiar de empleo sin dificultades o encontrar un puesto de trabajo. Para las personas con pocas oportunidades laborales esta nueva composición de su realidad, lo que tiene y lo que no tiene, no es muy clarificadora ni esperanzadora, su realidad estará muy alejada del mercado laboral. Pero, la mejora de la empleabilidad no implica en ningún momento un crecimiento de las ofertas de empleo, ni la mejora de la calidad de los puestos de trabajo. Este tipo de políticas no influye ni actúa sobre en el funcionamiento de los mercados (Orteu, 2016).

Pero ante este panorama tan desalentador ¿hay salida para las personas que cada vez están más alejadas del mercado laboral y que presentan especiales necesidades para la inserción laboral? Vemos claro que la solución no pasa por modelos de orientación prácticamente universales, fríos y distantes, ni tampoco considerar el empleo como el principal camino a la inclusión (Ceniceros y Oteo 2003) sino que *"se busca un nuevo modelo que base la lucha contra la exclusión, no sólo en la mera supervivencia y en la ansiada inserción laboral, sino en el más completo objetivo de la recuperación de la ciudadanía"* (L.M. López-Aranguren, 2002). Entendiendo la ciudadanía como la consecución de identidad (pertenencia), participación y ejercicio de los derechos y deberes.

Para concluir nos centraremos brevemente en algunos de los elementos diferenciadores que la práctica de profesionales ha considerado que son facilitadores de la inclusión:

- La descentralización de las intervenciones y la creación de redes sobre una base local. Implicar a los diferentes agentes (educación, empleo, empresa, 3er sector...) en un proyecto local de inclusión.
- Elaborar un proyecto de futuro basado en la singularidad de la persona (analizando su propia historia, compartiendo, tomando decisiones hacia la articulación del mismo y dotándolo de contenido y de planificación). (Orteu 2016)
- Contar con servicios de apoyo complementarios (conciliación familiar, ayudas de transporte, etc).
- Contemplar la perspectiva de género en la orientación laboral. A las mujeres desempleadas en situación de riesgo de exclusión les acompaña una doble vulnerabilidad, los obstáculos implícitos a su género. En su lucha por conseguir un desarrollo profesional aparecen una serie de desigualdades entre mujeres y hombres (brecha salarial, mayor tasa de desempleo femenino, tiempo de dedicación al empleo...). Todas estas realidades que se debe conocer y contemplar en procesos de orientación laboral para no reproducir discriminaciones, estereotipos o prejuicios por

cuestión de género, así como conseguir detectar barreras de acceso y oportunidades de promoción en el mercado de trabajo (Castilla, 2016).

2.6. La convocatoria de subvenciones SOIB Itinerarios Integrales de Inserción (BOIB, núm 38, de 30 de marzo de 2017).

Definición. Se entiende por Itinerario Integral de Inserción aquellos proyectos que realizan un acompañamiento a procesos de ayuda individual, personalizada e integral, en los cuales la persona, mediante diferentes actuaciones, construye un proyecto profesional que integra las necesidades personales con las exigencias sociales, con el objetivo final de incorporarse al mercado de trabajo de manera regular.

Después de la fase obligatoria de acogida/diagnóstico se firma un plan de trabajo que recoge todas aquellas actuaciones necesarias dentro del itinerario para conseguir la inserción laboral (información, formación, intermediación, empleo, etc.) Potestativamente, en el marco del itinerario integral de inserción es podrán financiar la ejecución de especialidades formativas incluidas en el Catálogo de Especialidades Formativas conducentes a certificados de profesionalidad y especialidades formativas de Competencias Clave.

Entidades beneficiarias. Podían ser beneficiarias las personas jurídicas sin ánimo de lucro con sede en las Illes Balears y las administraciones locales de las Illes Balears y sus entidades dependientes o vinculadas, que acrediten como mínimo 1 año de experiencia en el ámbito de las Illes Balears en la ejecución de acciones que se dirijan a acompañar a las personas desempleadas en procesos de inserción laboral.

Periodo de ejecución. Enero de 2017 a diciembre de 2018, aunque la financiación y los objetivos se establecieron por anualidades.

Financiación. El presupuesto total de la convocatoria fue de 13.344.000€, de los cuales 11.144.000€ iban dirigidos a la orientación laboral (6.672.000€ por anualidad) y 2.200.000 para formación. La financiación se realizó por

módulos, la convocatoria establecía un módulo económico por persona atendida en función del colectivo al que pertenece. Ver módulo por colectivo en el punto siguiente.

Las acciones subvencionadas en el marco de esta convocatoria han sido cofinanciadas hasta a un máximo del 50 % por el Fondo Social Europeo (FSE), en el marco del Programa Operativo de las Illes Balears para el periodo 2014-2020.

Personas destinatarias.

- Colectivo de personas con riesgos de exclusión social y con dificultades especiales de inserción laboral (módulo económico de 1.759,29€).
- Colectivo de personas con discapacidad intelectual y con dificultades especiales de inserción laboral (módulo económico de 2.005,06€).
- Colectivo de personas con otras discapacidades (físicas, sensoriales, etc.) y con dificultades especiales de inserción laboral (módulo económico de 1.869,43€).
- Colectivo de personas con discapacidad por enfermedad mental y con dificultades especiales de inserción laboral (módulo económico de 1.933,01€).

Criterios de selección de proyectos. Las entidades entregaron sus proyectos junto con la solicitud de subvención, y estos fueron objeto de valoración técnica, según unos criterios preestablecidos en la convocatoria. La puntuación de la valoración se mueve entre 0 y 100 puntos y la puntuación mínima que debía tener el proyecto para entrar en concurrencia competitiva era de 40 puntos. Una vez valorados se aprobaron los proyectos en función de la puntuación y el crédito siguiendo un reparto equitativo entre islas y colectivos hasta agotar el crédito.

Una vez valorados los proyectos se resolvió favorablemente la adjudicación de financiación de 28 proyectos, 20 de los cuales eran para la isla de Mallorca objeto de esta investigación.

Objetivo final de la convocatoria. El objetivo final para el Fondo Social Europeo es la inserción en el mundo laboral o en el sistema de formación de un 45 % de los participantes.

Para recibir la totalidad de financiación otorgada anualmente, la entidad debe haber atendido el 100% de los usuarios comprometidos y conseguir la puntuación de inserción (PI) establecida en la convocatoria. A modo de ejemplo si una entidad se compromete a atender a 100 personas debe obtener una PI de 20. Cada contrato obtenido por una de esas personas supone una determinada PI. Lógicamente a un contrato indefinido le corresponde una PI mayor que a un contrato temporal, los contratos se puntúan a partir de un mes de duración y las diferentes puntuaciones se establecen en la convocatoria.

Todas estas cuestiones han sido objeto de comprobación por parte del SOIB durante y al finalizar la ejecución anual de los proyectos.

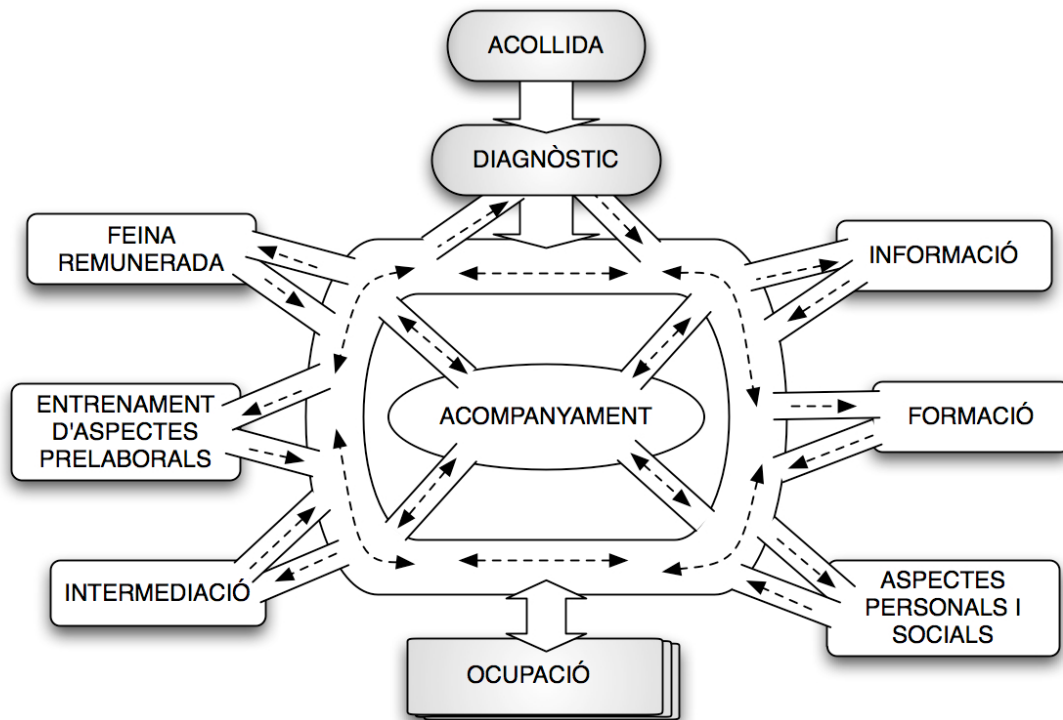
Marco teórico de referencia. El SOIB en el 2007 establece un marco teórico de referencia con el objetivo de definir el proceso de orientación laboral con colectivos desfavorecidos en el desarrollo de sus competencias personales, sociales y laborales que sitúan a la persona en una situación favorable ante el empleo y posibiliten que acceda a un puesto de trabajo y lo mantenga, siguiendo así las corrientes que marca el modelo para la ciudadanía.

En este marco teórico, como puede verse en la figura 1, el SOIB sólo definía una estructura básica, unos mínimos sobre los cuales se pudieran basar las diferentes maneras de trabajar y de experimentación metodológica.

Para ello nos basamos en el sistema de ronda de la Fundación Pere Tarrés (InserQual; Sesé, 2009). Se pretende conseguir una atención integral donde no es necesario dar pasos siguiendo una consecución lógica, si no que se va adaptando a las necesidades de cada individuo, pudiendo por ejemplo iniciar una fase de empleo, por necesidades económicas urgentes, y continuar con formación para la adquisición de competencias profesionales. Así como realizar más de una fase a la vez. La fase de acogida/diagnóstico es obligatoria como punto cero de la orientación y el objetivo final es el empleo. En el centro está el acompañamiento o la orientación laboral, que se da en

todo el proceso hacia el empleo o mejora profesional. Se centra en una atención individual, personalizada e integral, en el seguimiento de proceso y en la revisión constante del diagnóstico y del plan de trabajo.

Figura 1. Estructura básica del marco teórico de referencia de la convocatoria de subvenciones del SOIB



3. MÉTODO

Analizar las adaptaciones metodológicas realizadas por entidades muy diversas y su posible impacto en la inserción laboral de las muchas y distintas personas usuarias de esas entidades no es una tarea sencilla. Por eso se ha abordado desde una perspectiva mixta.

Los elementos metodológicos utilizados por las entidades se han analizado con una aproximación cualitativa para poder abarcar toda la casuística. Los niveles de inserción se han podido analizar con un acercamiento más cuantitativo.

3.1. Muestra

Aunque la convocatoria de subvenciones "SOIB Itinerarios Integrales de Inserción" para colectivos vulnerables con especiales dificultades de inserción se dirige, lógicamente, a toda la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, en este trabajo únicamente se han tenido en cuenta las entidades de Mallorca debido a las diferencias en el mercado de trabajo entre las diferentes islas. En cualquier caso, esto ha supuesto trabajar con el 80% de las entidades adjudicatarias de las subvenciones de la convocatoria.

Las 20 entidades de Mallorca atendieron durante el año 2017, con la financiación del SOIB, a 2480 personas (61,75% de mujeres) con una media de edad de 39,40 años (DE=6,16) consiguieron un porcentaje de contratación laboral medio del 9,90% (DE=7,71) al cabo de un mes de ejecutar los proyectos y del 43,33% (DE=12,21) a los seis meses.

Lógicamente, las entidades son muy diferentes entre sí. Mientras una atendió a 10 personas otra trabajó con 319 (M=124,65 DE=89,11). Mientras que la mitad de ellas trabajó con personas en situación de riesgo de exclusión social, la otra mitad lo hizo con personas con discapacidad intelectual, física o sensorial o con problemáticas de salud mental.

Dado que el objetivo del presente trabajo es la comparación de los elementos metodológicos de las diferentes entidades, finalmente se han analizado las seis entidades que han trabajado con más de 100 personas, todas en

situación de riesgo de exclusión social. Aunque disponíamos de los datos de las 2480 personas atendidas en las 20 entidades de Mallorca, hemos considerado más importante la posibilidad de comparar las 6 entidades más parecidas entre ellas, las que básicamente se diferencian por las adaptaciones metodológicas que utilizan. En cualquier caso, estas 6 entidades atendieron a la mitad de las personas atendidas por las 20 entidades de Mallorca, es decir, a 1240 personas (54,27% de mujeres) con una media de edad de 40,56 años (DE=2,69).

En la tabla 1 pueden verse los datos demográficos de cada una de las entidades analizadas.

Tabla 1. Datos demográficos de las entidades analizadas

Entidad	Mujeres	Hombres	Edad
1	56	235	37,80
2	50	58	38,74
3	121	65	41,00
4	48	98	38,53
5	190	0	44,64
6	208	111	42,64

3.2. Procedimiento

Los datos cuantitativos para analizar el nivel de inserción profesional de cada una de las entidades objeto de estudio se obtuvieron a través de diferentes herramientas:

- En primer lugar, mediante un cuestionario tipo, establecido por la regulación del Fondo Social Europeo, se obtuvieron todos los datos personales del colectivo diana.

- Por otra parte, la consulta a la base de datos del departamento de formación del SOIB permitió conocer el número de participantes de las diferentes entidades en acciones complementarias de formación para el empleo.
- Las personas participantes también debían firmar un documento con los datos relativos a la contratación para acreditar la inserción laboral. A partir del número y duración de contratos se establecía la puntuación de inserción que permitía conocer el "nivel de inserción" de cada entidad. Finalmente, se consultaron las vidas laborales para comprobar y ajustar los datos relativos a la contratación de las personas usuarias de los servicios. De esta forma podemos estar seguros de la fiabilidad de la información relativa a los niveles de inserción conseguidos (como no podía ser de otra manera al movernos en un contexto de subvenciones financiadas por la Unión Europea).

La recogida de información para el posterior análisis cualitativo de los elementos metodológicos utilizados por las diferentes entidades se realizó con procedimientos al principio más abiertos y al final más estructurados:

- En primer lugar se analizaron los proyectos que las diferentes entidades presentaron a la convocatoria. En esos proyectos, algunos de forma más pormenorizada que otros, se relataba la metodología que se seguiría para conseguir los objetivos de la convocatoria: la inserción laboral de colectivos vulnerables.
- Mientras se estaba ejecutando el programa se realizaron visitas de seguimiento a las entidades por parte del personal técnico del servicio correspondiente del SOIB. A partir de la información recogida de los proyectos presentados, el personal técnico comprobaba que se estaban llevando a cabo las acciones comprometidas en cada una de las fases. Se aprovechaba para recoger de forma asistemática, información adicional que no aparecía en los proyectos iniciales conversando con las diferentes personas responsables de los proyectos. Para la realización de estas visitas se cuenta con una acta de seguimiento, que se utiliza como guión de las mismas.

- Finalmente, se elaboró una entrevista más estructurada a partir de toda la información anterior. El objetivo de la entrevista era recoger la información relevante para poder realizar el análisis exhaustivo de las adaptaciones metodológicas llevadas a cabo por las diferentes entidades (ver anexo 8.1). Esta herramienta se administró a todas las entidades a través del correo electrónico del personal coordinador de la entidad. En este mensaje se explicó brevemente el objetivo del cuestionario, se agradeció la participación y se facilitó un enlace a un *Google Forms* con la entrevista.

El cuestionario consta de dos bloques. Un primer bloque donde se pide una descripción de las adaptaciones metodológicas llevadas a cabo en cada una de las fases del proceso de orientación laboral según el guión de proyecto que acompañaba a la convocatoria. Dichas fases van desde la acogida/diagnóstico, pasando por actuaciones clave de un plan de trabajo hasta llegar a la inserción laboral. En el segundo bloque donde se pretende recoger aquellas actuaciones complementarias que dan integralidad al proyecto (formación, relación con la empresa, con la comunidad, ...).

A modo de piloto, para probar el cuestionario, se administró en primer lugar a dos entidades determinadas. El objetivo era recibir aportaciones de mejora al cuestionario. Una vez hechas las oportunas mejoras el cuestionario se administró a todas las entidades participantes.

4. RESULTADOS

En este apartado se detallan los elementos metodológicos utilizados por cada una de las 6 entidades analizadas para después intentar ofrecer una imagen de conjunto de este análisis. A continuación, se muestran los resultados de cada una de las entidades por lo que respecta a los niveles de inserción laboral de sus personas usuarias.

4.1. Elementos metodológicos

A partir del análisis de los proyectos presentados por las diferentes entidades, la información recogida durante la ejecución de estos y del cuestionario contestado por diferentes responsables de las entidades, detallamos a continuación las adaptaciones metodológicas que utilizan las entidades seleccionadas. La estructura se mantiene; se describe de lo que se está haciendo en:

- Fase Acogida/diagnóstico.
- Proceso de búsqueda de empleo.
- Formación.
- Competencias transversales.
- Aspectos personales y sociales
- Coordinaciones y actuaciones complementarias internas o externas a la entidad.
- Prácticas no laborales.
- Relación con el mundo empresarial.
- Perspectiva de género.

4.1.1. Entidad 1

Se trata de una entidad que trabaja con población penitenciaria en segundo y tercer grado. Para la **captación, acogida y diagnóstico** los técnicos se desplazan a todos los centros penitenciarios y mantienen presencia continuada para facilitar el acceso al servicio, realizando además tareas de

información y orientación básica. Esta presencia permite disponer, a través de la observación, de información adicional sobre la población destinataria. Las acciones de acogida se dan de manera individualizada y grupal para aumentar el acceso al servicio y a la información básica. Cuentan con herramientas de valoración inicial que tiene en cuenta las peculiaridades de la población diana. Tanto el diagnóstico como el plan de trabajo individual que se deriva, se elabora desde una perspectiva integral y teniendo en cuenta las diferentes áreas vitales que condicionan sus procesos (penitenciaria, salud, familia, formación, laboral, ...). A partir de aquí el técnico referente va derivando a servicios y activando las acciones necesarias para orientar el proceso hacia la ocupación.

La población penitenciaria por su situación de aislamiento en el proceso de salida de prisión requiere de una información y orientación profesional muy amplia en aspectos formativos y laborales, pero también sobre otros recursos comunitarios que les condicionan: gestiones administrativas básicas, recursos para cubrir necesidades básicas, etc.

El personal técnico de orientación cuenta con un especial conocimiento de cuestiones jurídicas y penitenciarias que están presentes en cualquier acción con esta población: grados, fases de cumplimiento, horarios, procesos judiciales, derechos y deberes, etc.

En relación con la **búsqueda activa de empleo**, la desconexión del ámbito laboral y la falta de competencias informáticas requiere de un acompañamiento intensivo e individual. El técnico referente comparte presencialmente todos los pasos con el usuario, desde la elaboración del currículum en el ordenador hasta la inscripción en bolsas de trabajo o el entrenamiento de entrevistas. Se cuenta con herramientas adaptadas como hojas explicativas para inscripción en bolsas, registros de acciones de contacto con empresas, modelos de currículums, cartas de presentación, listas de empresas individualizadas, etc.

También se realizan acciones grupales con contenidos y formas flexibles, se trabajan herramientas habituales de búsqueda activa de empleo y simultáneamente **competencias transversales y aspectos personales:**

trabajo en equipo, valores, habilidades relacionales, hábitos saludables, resolución de conflictos, etc. Se aplica una metodología muy práctica y adaptada a las características del grupo. Se mantiene de manera casi diaria un grupo abierto de búsqueda de empleo con apoyo de un técnico, facilitando los medios que habitualmente les faltan y su capacitación: ordenadores, teléfonos, fax, las ofertas seleccionadas de diferentes medios, información sobre formaciones en curso, ayuda entre iguales, etc.

Otro elemento que complementa el proceso de inserción es la atención y capacitación en competencias básicas con el objeto de reducir situaciones de desventaja. Encontramos así talleres con grupos pequeños de informática básica, carné de conducir, alfabetización, etc., con materiales adaptados y con una atención individualizada de apoyo en el aula.

Complementariamente se trabaja en **coordinación con recursos comunitarios externos** de especial interés y utilidad para el colectivo: recursos formativos, de tratamiento de drogodependencias, de atención social básica, de orientación jurídica, etc. Esto facilita la posibilidad de respuesta de las diferentes necesidades personales y sociales por derivación directa a otros recursos y coordinación para fomentar los avances.

Realizan acciones comunitarias con doble objetivo, trabajar aspectos transversales de los usuarios del servicio, dar a conocer esta población y sensibilizar a la comunidad con el objetivo de quitar etiquetas y facilitar la inserción de esta población. Se participa en las fiestas del barrio donde se encuentra el servicio, en ellas los usuarios participan en la preparación y ayudan en las tareas. Se establece coordinación con todos los recursos del barrio (servicios sociales, asociación de vecinos, etc) con los que se trabajan valores, responsabilidad, comunicación..., habilidades que le son de gran ayuda para realizar su itinerario de inserción. También se realizan acciones de voluntariado en residencias, albergues, en centros de jóvenes, con el mismo objetivo trabajar valores y eliminar etiquetas.

En los procesos de salida de prisión se considera como un elemento clave el trabajo con el entorno familiar del usuario para la reinserción (apoyo sociofamiliar, vivienda, económico, relacional...)

En cuanto a la **formación** cuentan con acciones de otros programas de la entidad. Se trata de formaciones sin certificado de profesionalidad. Se trabaja a través de un oficio aspectos transversales y competencias técnicas en el ámbito de la hostelería: camarero, auxiliar de cocina y panadero. Los técnicos del servicio, si es necesario, pueden realizar apoyo en el aula. Estas formaciones suelen contar con dos profesionales, uno de competencias técnicas y otro de competencias transversales.

En el caso de derivación a formaciones de entidades externas, se activan recursos que contrarresten la falta de hábitos formativos: apoyo en el aula, apoyo en el estudio, coordinación previa con entidades para mantener entrevistas motivacionales, visitas y acompañamientos a los centros de formación, seguimiento con los docentes, colaboración para elección de prácticas, derivación a programas como formación dual, etc.

En cuanto a la relación con en **mundo de la empresa** la entidad cuenta con **135 acuerdos de colaboración** con diferentes empresas. Realizan actuaciones como la participación de los empresarios/profesionales en el programa, la captación de ofertas de trabajo, o las prácticas no laborales en empresas. También realizan acciones donde los empresarios facilitan información sobre perfiles profesionales: qué buscan en un trabajador, qué es importante en un currículum, etc. También se visitan empresas con los usuarios dentro del ámbito de hostelería para conocer lugares, funciones y perfiles de trabajo.

Las prácticas no laborales son una alternativa fundamental. Para su correcto funcionamiento mantienen entrevistas previas con la empresa para asegurar el ajuste de expectativas de ambas partes, análisis de las opciones de ocupación, etc. El seguimiento de las prácticas se hace de manera especialmente continua y presente antes durante y posterior valoración de estas.

Se intenta conseguir un avance gradual al empleo, iniciado en la formación, pasando por las prácticas no laborales hasta llegar al empleo.

Una vez se consigue un **contrato de trabajo** se mantiene el seguimiento (entrevistas periódicas, visitas al lugar de trabajo, mediación con empresario

y centro penitenciario, resolución de conflictos en el entorno laboral...) con el objeto de conseguir el éxito de la inserción a medio plazo.

En cuanto a la **perspectiva de género** ponen en marcha un espacio de trabajo con mujeres coordinado con un servicio de guardería, trabajan el empoderamiento de las mismas y la relación con sus respectivas parejas.

4.1.2. Entidad 2

Se trata de una organización ubicada en el centro de la ciudad. Su colectivo diana son personas en riesgo de exclusión social en general. Los usuarios de esta acuden mayoritariamente "por puerta", algunos derivados de servicios sociales y en ocasiones también la entidad solicita sondeos al SOIB.

La fase de **acogida** se realiza con una acción grupal de presentación del servicio con el objetivo de captar y motivar a los usuarios a su participación activa.

Tras la fase **diagnóstica** se realiza un plan individual de trabajo. Las acciones preprogramadas en el proyecto se centran en acciones de **búsqueda activa de empleo** que se realizan individualmente y en grupo. A nivel individual con el objeto de adaptarse a las necesidades de cada persona trabajan las redes sociales, elaboración de currículum, tarjetas de presentación, agenda de búsqueda, entrenamiento de entrevista de selección, análisis de ofertas y definición de la estrategia de búsqueda activa, uso de aplicaciones móviles, portales web. A nivel grupal se trabajan **competencias más transversales y personales** como la confianza, la autoestima, la comunicación, la asertividad, el manejo del estrés, la resolución de conflictos, la autonomía, la adaptabilidad, la iniciativa, el manejo de las TIC y las aplicaciones móviles para la búsqueda, así como la creación de un grupo de *WhatsApp* con alertas para reforzar la búsqueda de empleo. Cuentan con lo que denominan "espacio de búsqueda", donde los usuarios que no tengan los recursos materiales o personales pueden acceder bajo tutorización a ordenadores, teléfonos e información de ofertas.

Para adaptarse a las necesidades del colectivo trabaja la comunicación verbal y no verbal, reajuste de expectativas, resolución de conflictos.

Como **actuaciones complementarias** al proyecto se trabaja asesoramiento de imagen personal a través de la colaboración de un módulo de FP de estética de un instituto de secundaria. Y en la propia entidad con otros departamentos de la organización pueden desarrollarse cursos gratuitos de prevención de riesgos, cursos para la obtención de la Tarjeta Profesional de la Construcción, asesoramiento jurídico, asesoramiento para inmigrantes, etc.

Cuenta con una red de **entidades colaboradoras** para cubrir necesidades personales y económicas de las personas usuarias: extranjería, becas de transporte, etc.

En lo referente al contacto con **empresas** cuenta con **acuerdos de colaboración con 54 empresas** diferentes. Realiza prácticas no laborales para dotar de experiencia profesional. Cuenta con la figura técnica de una intermediadora que realiza contactos con empresas para la búsqueda de puestos de trabajo moviendo currículums de personas usuarias, las prácticas y organiza encuentros de empresas con grupos reducidos.

Se refuerza el seguimiento a la inserción, aumentando este seguimiento con llamadas de apoyo y con tutoras analíticas y valorativas de dichas inserciones. Son acciones comunes a esta fase, pero se pueden ampliar en número para reforzar las necesidades que puedan aparecer.

No realizan **formación** para el empleo, aunque tienen contacto con entidades formativas y derivan si es pertinente.

En cuanto a la **perspectiva de género** desarrolla un taller de superación de barreras de género y facilita mucha información de tipo laboral sobre esta cuestión.

4.1.3. Entidad 3

Se trata de una fundación ubicada en un barrio pobre de la ciudad especialmente conflictivo. Su colectivo diana son personas en riesgo de

exclusión social en general. Los usuarios son prioritariamente de la zona y acceden directamente a la entidad o a través de servicios sociales.

La **acogida** se hace mayoritariamente en grupo y se priorizan los casos de más urgencia. El **diagnóstico** se realiza de manera individual trabajando aspectos de la globalidad de la persona: formación, experiencia laboral, entorno familiar y socioeconómico, necesidades socioculturales, etc. A partir de este se establece un plan de trabajo.

Por lo que se refiere a recursos de **búsqueda activa de empleo** se realizan múltiples talleres a los que pueden acudir las personas usuarias en función de su plan de trabajo: informática, portales de ofertas de empleo, elaboración de currículum, entrenamiento de entrevista, redes sociales, autonomía digital, smartphone. Trabajando de forma individual, se elabora el currículum, las cartas de presentación (para auto-candidatura y para ofertas), cuentas de correo si no tienen, entrega de directorios de empresas, una agenda laboral. También se cuenta con espacio laboral de búsqueda con recursos informáticos, información y técnico de apoyo, lo que pone a su disposición recursos y apoyo para su correcta utilización.

Lleva a cabo **formación** para el empleo de distintos certificados de profesionalidad: Operaciones básicas de pisos y alojamientos, Operaciones de fontanería, calefacción y climatización doméstica, y Operaciones auxiliares de montaje e instalaciones eléctricas y telecomunicaciones en edificios. Considera que son formaciones con salidas profesionales adaptadas al perfil de sus personas usuarias y algunas de ellas pueden contemplar la opción del autoempleo. Los espacios formativos también son un buen paso intermedio para inserción.

En cuanto a aspectos extra-laborales se adapta al plan establecido por servicios sociales, por lo que trabajan en estrecha colaboración. Se adaptan también a los diferentes rasgos culturales. Por lo que se refiere a **actuaciones de la entidad que complementan el proyecto** objeto de análisis encontramos un banco de alimentos propio, servicio de percha (préstamo de ropa para acudir a entrevistas), huerto ecológico que lo califican de muy útil a nivel terapéutico, piso tutelado para problemas de vivienda,

taller de alfabetización, taller de castellano y de catalán para extranjero y acceso a servicios de estética del el curso de peluquería para desempleadas jóvenes que se realiza en la entidad.

Mantienen múltiples **coordinaciones externas** para la gestión de diferentes aspectos de vivienda, transporte, escolarización, salud.

En cuanto a las **relaciones con empresas** se han establecido **90 acuerdos de colaboración**. La entidad cuenta con un área específica de intermediación donde se gestionan ofertas, se realizan visitas a empresas para conocer el funcionamiento y sus necesidades de perfiles con usuarios, se realizan jornadas con empresas que establecen contacto directo con los usuarios. También cuenta con **prácticas no laborales**. Desde intermediación se realiza un seguimiento con la empresa del funcionamiento de las inserciones conseguidas.

En lo referente a **perspectiva de género** la entidad complementa al proyecto con varias acciones que facilitan la conciliación dando apoyo principalmente a madres con hijos: ludoteca navideña, ludoteca de pascua, colonias urbanas de verano, centro abierto de guardería durante dos horas al día, etc., todo ello para facilitar el acceso a actividades del proyecto a mujeres, a acudir a entrevistas y a un posible lugar de trabajo. Además, se mantiene coordinación con el Patronato Municipal de Guardería, y se trabaja con las empresas para la selección de personal desde el currículum sin tener presente el género.

4.1.4. Entidad 4

Se trata de una entidad que trabaja con personas drogodependientes que acuden al servicio a través de su proceso terapéutico o derivados de otras entidades por problemas de adicción. Se realiza una **entrevista de valoración e idoneidad** y se inicia un plan de trabajo.

Con relación a las **acciones de empleo** programa que trabaja de manera grupal, se considera el trabajo en grupo como un formato básico en personas con adicciones, ya que permite verse reflejado y tomar conciencia de la

necesidad de generar cambios. las acciones de empleo contempladas en el proyecto son elaboración de currículum, carta de presentación, auto-candidatura, entrenamiento de entrevistas de selección y herramientas de búsqueda on-line. También realizan mesas redondas con personas que han sido usuarias del servicio y se han insertado con el objeto de transmitir su experiencia.

A nivel más personal como **competencias transversales y personales** se trabaja talleres de alfabetización informática, habilidades personales, resolución de conflictos, gestión de la ansiedad, trabajo con las familias, prevención de consumo en el trabajo. En los casos de larga trayectoria de consumo es necesario trabajar el aspecto físico. Los perfiles son muy heterogéneos: desde personas con muy pocos recursos personales y sociales hasta personas con perfiles formativos altos.

Se aproximan a la la inserción laboral en fases, poniendo pequeñas metas hacia la inserción sociolaboral, por lo que resulta imprescindible adaptarse al proceso terapéutico de cada persona (no se puede acudir a una entrevista laboral si la persona aún consume, por ejemplo).

Se desarrolla **formación para el empleo** en Operaciones auxiliares administrativas y generales, con bastantes ofertas de empleo.

También se realizan **prácticas no laborales** que permiten un acercamiento gradual al mundo empresarial, así como al empresario confiar en el servicio. Lo que requiere un seguimiento intenso de las mismas.

En relación con la **empresa** participan en ferias de empleo y cuentan con 10 acuerdos de colaboración, y con un área específica de intermediación que se coordina estrechamente con la de orientación. Se hace un trabajo conjunto con el referente terapéutico y el técnico de intermediación de empresa. Al técnico orientador se le informa de lo que transmite el empresario, y suele ser información muy útil para el fin del proceso de la persona destinataria.

En cuanto a la **perspectiva de género** trabajan sobre el doble estigma que tiene una mujer adicta, para conseguir que las mujeres den el paso a iniciar

tratamiento (tienen más usuarios que usuarias debido a este hecho), llevan a cabo talleres de sensibilización, etc

4.1.5. Entidad 5

Es una fundación ubicada en una zona céntrica de la ciudad, muy bien conectada con diferentes medios de transporte público (trenes, metro y autobuses). Su población diana son exclusivamente mujeres en riesgo de exclusión social que acceden al proyecto directamente o través de servicios sociales.

Realizan una fase de **acogida** donde se facilita información sobre el funcionamiento del proyecto y posteriormente se realiza un **diagnóstico** individualizado donde se marca un objetivo profesional y un plan de trabajo.

Plantea actuaciones programadas a nivel grupal sobre **búsqueda activa de empleo**, facilitando información mercado de trabajo, elaboración de currículum, técnicas de entrevista, auto-candidatura, captación de oferta, así como un taller de herramientas on-line para la búsqueda. Facilita copia de los currículums y listados de empresas adaptados. Si es necesario se realizan con algunas usuarias citas individuales para la protección de su intimidad. También se les permite acudir acompañadas en el caso de tener cargas familiares.

Paralelamente trabaja aspectos **transversales personales** que complementan el camino a la inserción del colectivo de mujeres con especiales dificultades de inserción, con las que trabajan el empoderamiento, el autocontrol y los estilos atribucionales. Y si es necesario ofrece un seguimiento y acompañamiento a la realización de trámites burocráticos (NIE, prestaciones, recursos de ámbito social...).

Utiliza el *whatsapp* para el seguimiento de los casos, aunque también hacen seguimiento presencial.

No se realiza **formación** para el empleo.

En su relación con el **mundo empresarial** tiene **23 acuerdos de colaboración** con diferentes empresas. Contempla en el proyecto **prácticas no laborales**, que considera que proporcionan seguridad, mejoran la autoestima y abren camino a posibles inserciones.

Es necesaria la programación de un calendario de seguimientos tanto en la empresa como con la usuaria para mejorar la posibilidad de éxito en la contratación de personas en riesgo de exclusión.

En cuanto al tema de **género**, se adapta a los horarios de las usuarias y se desplaza a otros territorios de la isla si es preciso, con el objeto de dar atención a usuarias que no puedan trasladarse a la ciudad e incrementar así la cobertura territorial del proyecto. Incentiva el acceso a profesiones masculinizadas, trabaja las resistencias familiares a procesos formativos y de empleo y realiza talleres de intercambio de experiencias entre mujeres.

En casos de violencia de género, se puede tener en cuenta según el grado de afectación actual, descartar empresas o sectores demasiado masculinizados o que puedan suponer inconvenientes a su proceso de recuperación emocional. Se realiza una coordinación con los servicios de acogida para víctimas, seguimiento de problemática judicial, etc.

4.1.6. Entidad 6

Se trata de una fundación ubicada en un barrio humilde del extrarradio de la ciudad. Su colectivo diana son personas en riesgo de exclusión social en general. Sus usuarios llegan derivados de servicios sociales o directamente.

En cuanto a la fase de **acogida** presenta el servicio y se proyecta un vídeo de cinco minutos donde aparecen personas usuarias de años anteriores que explican su itinerario y resultados. Se transmite una información clara y el papel que debe jugar el usuario en el proceso y el papel del técnico como figura de apoyo. Se realiza también una breve entrevistas de manera individual y entre otros documentos a cumplimentar hay una encuesta donde la persona usuaria describe las acciones de búsqueda de empleo que realiza, herramientas que utiliza y el tiempo de dedicación.

Posteriormente se le cita para realizar individualmente el **diagnóstico** con un técnico de orientación. En esta fase teniendo presente las difíciles situaciones emocionales de las personas usuarias con las que se trabaja, plantean una entrevista motivacional entendida como una herramienta que fomenta la creencia en las propias capacidades de cada persona con el objetivo poder seguir trabajando un itinerario de inserción. En esta fase cuenta con cuatro herramientas:

1. IMAGINA, para detectar aspiraciones profesionales y las competencias que se deberían trabajar; una herramienta muy sencilla, visual y con un lenguaje adaptado
2. SITUATE, cuestionario de autoevaluación sobre su situación actual, y sus expectativas con el servicio
3. ANALIZA TUS COMPETENCIAS, analiza ocho competencias transversales
4. SEMÁFORO, evalúa la empleabilidad y establece un plan de trabajo; es una herramienta rápida, eficaz y visual; a partir de aquí se establece un plan de trabajo y un plan de seguimiento, preferiblemente presencial y quincenal.

En relación con las **acciones de empleo** programadas, se distinguen dos tipos: individuales y grupales. En las individuales se desarrolla el currículum, las cartas de presentación, se conocen recursos de empleo y formación, y se entrega una guía agenda. A nivel grupal el proyecto contempla diferentes acciones que denomina "cápsulas": de entrevista, de selecciones grupales, identificación de marca personal (características propias y únicas), casos de éxito, recursos laborales on-line. Cuenta también con un club de trabajo (espacio de búsqueda tutelado por personal de la entidad).

También trabajan **habilidades transversales y personales** como la comunicación, la seguridad, la confianza, el trabajo en equipo, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos.

La entidad contempla **formación** para el empleo con Actividades auxiliares de almacén, Confección textil y Competencias básicas de inglés.

Cuenta con **acciones complementarias de entidades o recursos externos** al servicio. Acuden al mismo complementando la atención.

- "Dentistas sobre ruedas": algunas personas del colectivo diana tienen problemas dentales que afectan a su salud y a su imagen.
- Empresa textil KIABI: proporciona asesoramiento de estilismo.
- Sesiones gratuitas de peluquería.
- "The Body Shop": asesoramiento de maquillaje.
- Ifitness: sesiones de entrenamiento.
- Sesiones informativas de hábitos y alimentación saludable.

En cuanto a la complementariedad de recursos internos hay que destacar que cuenta con una empresa de inserción. Y también con un servicio de percha para prestar ropa adecuada a usuarios para acudir a procesos de selección.

En cuanto a la relación con la **empresa** mantienen **164 acuerdos de colaboración**. Realiza **prácticas no laborales** con un seguimiento personal y a la empresa semanal. Realiza actuaciones para acercar empresas a usuarios (conocer procesos de selección, funcionamiento de los recursos humanos, competencias solicitadas). Cuenta con un departamento de intermediación para captación de ofertas. Si es necesario se realizan acciones de apoyo a la inserción o al acceso al puesto de trabajo (uso del transporte público...).

En cuanto a la inserción contempla muchas adaptaciones y apoyos para desplazamientos, interiorización de horarios y funciones, apoyo a las relaciones interpersonales y a los posibles conflictos con la empresa.

En relación a la **perspectiva de género** cuenta con espacios adaptados para los hijos de usuarias, realiza sesiones grupales de empoderamiento y en su intermediación trabaja el currículum ciego (selección sin conocer el género). Los profesionales de la entidad reciben formación sobre perspectiva de género.

4.1.7. Comparativa de las entidades

Con la intención de poder ofrecer una visión de conjunto de los elementos metodológicos utilizados por las entidades analizadas, usamos la rúbrica de evaluación que puede consultarse en el anexo 8.2 de este trabajo. Se valoró, para cada entidad, cada uno de los ítems que se han detallado en los apartados anteriores, en una escala de 0 (la puntuación más negativa) a 3 (la puntuación ideal). El objetivo no era, en absoluto, reducir el análisis cualitativo anterior a una simple puntuación numérica, sino facilitar una imagen global. Por ello, hemos preferido no seguir las normas de formato normalmente utilizados en trabajos como éste y colorear las celdas de la tabla (por lo que hablamos de figura). De este modo, las entidades con más verde en su columna son las que destacan en los diferentes ítems metodológicos evaluados (ver figura 1).

Atendiendo sólo a esta figura, no cabe duda de que la entidad 6 destacaría a nivel metodológico, seguida de cerca por las entidades 1 y 3.

Figura 2. Resumen del análisis cualitativo de los elementos metodológicos

Entidad	1	2	3	4	5	6
Formación	1	0	3	2	0	3
Acciones complementarias de la propia entidad	1	1	3	2	0	2
Acciones complementarias con otras entidades	3	3	3	0	2	3
Acogida/diagnóstico	2	0	2	0	1	3
Acciones de búsqueda activa de empleo	1	2	3	1	1	3
Competencias transversales	3	2	1	2	0	3
Aspectos personales o sociales	3	2	3	2	2	3
Prácticas no laborales	3	1	2	2	2	3
Acuerdos con empresas	3	1	2	1	1	3
Seguimiento a la inserción	3	2	2	1	3	3
Actuaciones con empresas	3	3	3	1	3	3
Perspectiva de género	2	1	3	1	2	2

4.2. Niveles de inserción

El análisis de los niveles de inserción conseguidos por cada entidad, o si se quiere, la consecución de los objetivos de la convocatoria, se ha medido a partir de dos indicadores: la puntuación de inserción (PI) conseguida durante la ejecución del proyecto y los contratos vigentes a seis meses de la finalización del proyecto.

4.2.1. Puntuación de inserción (PI)

Como hemos comentado anteriormente, las entidades beneficiarias de la subvención debían alcanzar una PI determinada para poder recibir el total de la cantidad concedida. Esta PI se calculó en función del número de personas que la entidad se comprometía a atender. Como es lógico a más personas atendidas más posibilidad de solicitar financiación. La convocatoria establecía que por cada 100 personas atendidas se debía obtener una PI de 20. Para calcular la PI obtenida por las entidades beneficiarias la convocatoria establecía las equivalencias que se muestran en la tabla 2. A continuación, en la tabla 3, se muestran los datos de PI de cada una de las entidades.

Tabla 2. Equivalencias para el cálculo de la puntuación de inserción (PI)

Duración del contrato	Media jornada	Jornada completa
1 a 2 meses	0,25	0,5
2 a 3 meses	0,5	0,75
3 meses	1	1,5
3 a 5 meses	1,25	2
5 a 12 meses	1,5	2,25
más de 12 meses	2	2,5
indefinido	2,5	3

Tabla 3. Puntuaciones de inserción (PI)

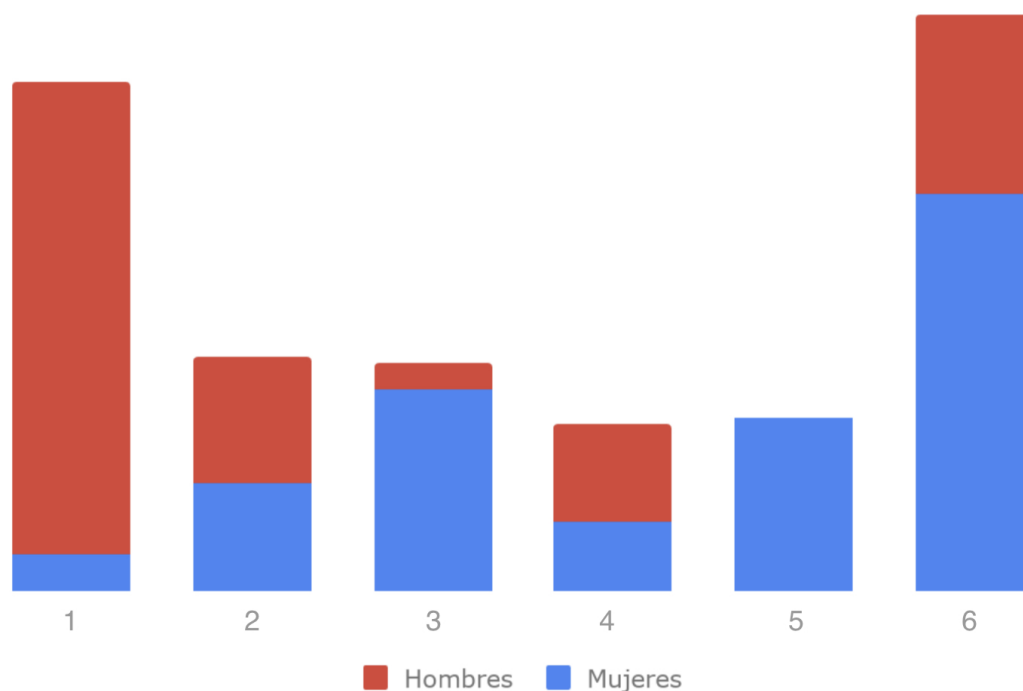
Entidad	Personas atendidas	PI objetivo	PI conseguida
1	291	58	217,79
2	108	21	95,35
3	186	24	108,43
4	146	26	81,72
5	190	37	92,53
6	319	61	244,75

Como puede verse en la tabla 3, las entidades 1 y 6 son las que obtienen mayores PI pero la comparativa puede verse mejor en los gráficos siguientes.

En el gráfico 1 se muestran los incrementos de PI sobre el objetivo de cada entidad desglosados por género. Aunque todas consiguieron superar el objetivo y en consecuencia ingresaron el total de la subvención concedida, las entidades 1 y 6 destacaron por encima de las demás.

Además de las claras diferencias de estas dos entidades en general, merecen mencionarse las diferencias de género. Dejando a un lado que la entidad 5 sólo trabaja con mujeres, podemos ver en el gráfico que mientras la entidad 1 puntúa alto en inserción debido a la población masculina, las entidades 3 y 6, consiguen principalmente la inserción de mujeres. Más adelante analizaremos por qué.

Gráfico 1. Diferencia entre la PI conseguida y la PI objetivo



4.2.2. Personas contratadas una vez acabados los proyectos

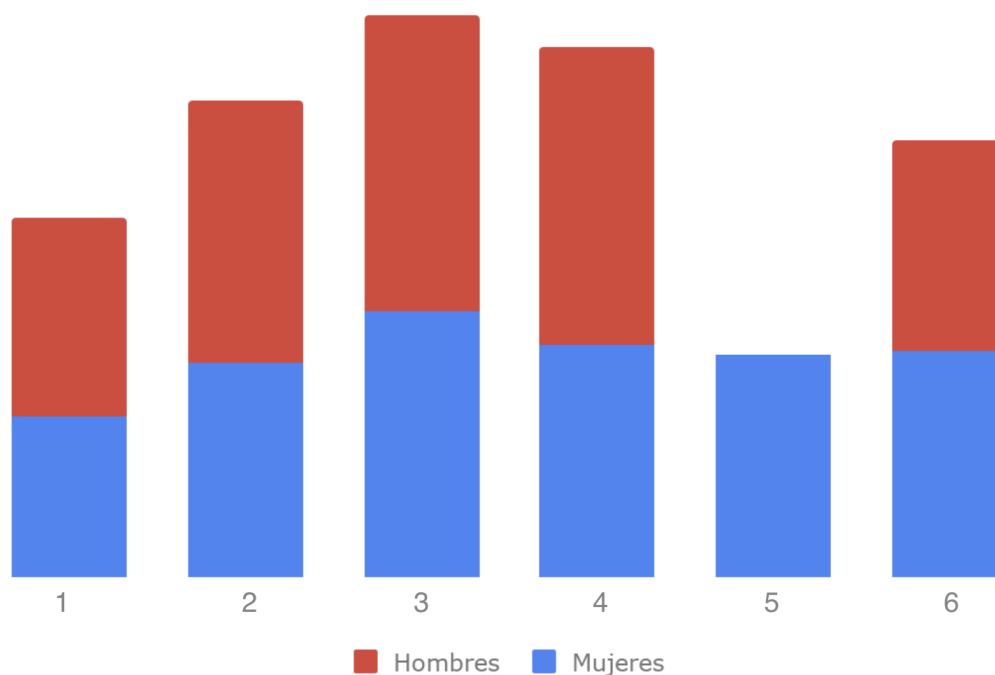
Las personas contratadas al cabo de un tiempo de la finalización de las acciones de orientación pueden constituir un buen sistema de medición de la

consecución de los objetivos de la convocatoria. Es cierto que el tipo de contrato puede ser muy diferente, pero el simple número de personas contratadas puede ser un buen indicador del nivel de inserción laboral conseguido por cada entidad.

Además, el número de contratos constituye una medida complementaria a la PI. Podríamos decir que supone una medida de seguimiento de la intervención realizada por las entidades en las personas que han atendido.

En el gráfico 2 se muestra el **porcentaje** de personas contratadas (personas contratadas en relación a las personas atendidas) desglosado por género a los seis meses de la finalización de los proyectos.

Gráfico 2. Porcentaje de personas contratadas después de seis meses de la finalización del proyecto



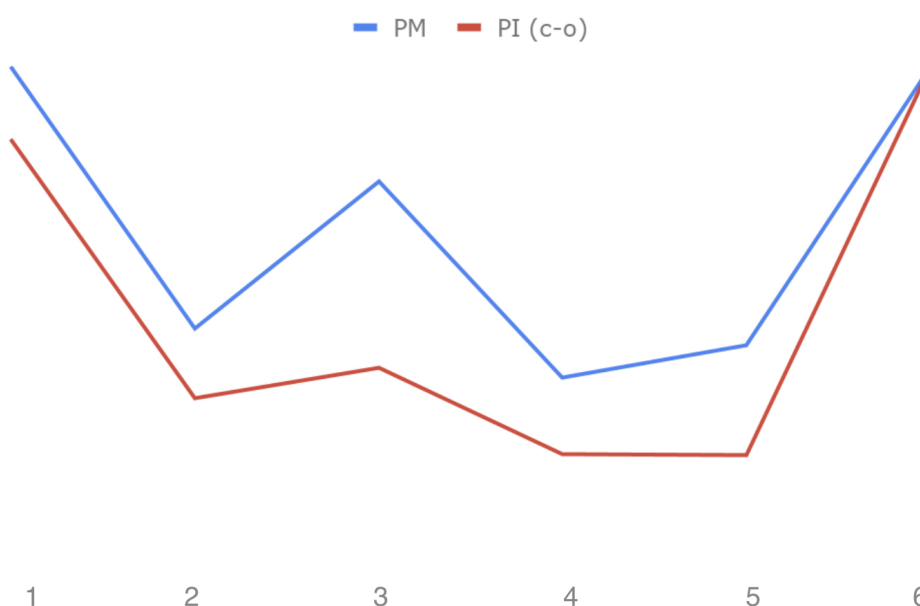
Es de destacar que las entidades que mostraban unas mayores puntuaciones de inserción durante la ejecución del proyecto, las entidades 1 y 6, son superadas por otras entidades cuando utilizamos como indicador el número de personas contratadas. A los seis meses de la finalización del proyecto, las entidades que destacan son 3 y 4 con aproximadamente un 60% de personas

atendidas contratadas, sin que haya prácticamente diferencias de género. En el siguiente apartado se comentan estos resultados.

5. DISCUSIÓN

El objetivo de este trabajo era, resumiendo, analizar la relación entre las adaptaciones metodológicas de las entidades estudiadas y los niveles de inserción que obtenían entre sus personas usuarias. Por eso "me atrevo" a dibujar la figura 2.

Figura 3. "Relación" entre la puntuación "de metodología" (PM) y la diferencia entre la puntuación de inserción conseguida respecto a la objetivo (PI c-o)



Lógicamente, este gráfico sólo pretende ayudar a visualizar que la puntuación de inserción (PI; calculada a partir de los términos de la convocatoria de subvenciones) se mueve de forma acorde a una puntuación "de metodología" (PM; puntuación ad hoc que sólo tendría sentido para este objetivo de visualización). La PM no es más que la suma de las valoraciones realizadas a partir de la rúbrica de evaluación del anexo 8.2. Aunque la valoración de los elementos metodológicos no se hace con el fin de sumarse, es cierto que los valores altos en PM indican que la entidad ha usado metodologías adecuadas y adaptadas a su colectivo y por lo tanto, que la PM coincida con la PI puede

interpretarse como una respuesta positiva a la pregunta de investigación principal de este trabajo. Efectivamente, sin llegar a poder afirmar que exista una relación causal, a la luz de los resultados de este análisis, podríamos decir que las entidades que utilizan metodologías más adaptadas son las que consiguen mejores resultados de inserción. Este resultado es acorde con las propuestas de Montilla (2010) o de Ceniceros y Oteo (2003)

Por otro lado, como ya se ha comentado, cuando se utiliza como medida de la inserción el porcentaje de personas contratadas una vez ejecutados los proyectos, los resultados no son los mismos. Si bien es cierto que la PI es una medida ajustada a la convocatoria, también lo es que el porcentaje de personas contratadas después de la ejecución de los proyectos es una medida ajustada a la realidad. Es decir, podemos estar seguros de que los contratos que conforman la PI son producto del itinerario de inserción porque así lo certifican las personas usuarias. En cambio, no podemos estar tan seguros de que los contratos después de seis meses sean producto del itinerario de inserción. Pero en realidad esos contratos son el objetivo de la convocatoria de subvenciones: que una persona en situación de riesgo social entre de nuevo en el mercado de trabajo. Resumiendo, puede entenderse que estas dos medidas de la inserción son complementarias.

En cualquier caso, ¿qué podría explicar el alto porcentaje de personas contratadas en algunas de las entidades? Las tres entidades que han realizado formación conducente a certificado de profesionalidad presentan los mayores porcentajes de personas contratadas. Una vez más, no se pretende establecer una relación causal entre el tipo de formación y la posibilidad de contratos, pero podría ser una buena variable de estudio en futuras convocatorias. De hecho, estos resultados van en la línea de los datos de la Consejería de Economía, Empleo y Hacienda (2018) que señalan que la inserción laboral de los egresados en Certificados de Profesionalidad en la Comunidad de Madrid durante los años 2015 y 2016 puede cifrarse en un 64%.

Entrando en la segunda pregunta de investigación de este trabajo, las puntuaciones de la entidad 3 nos indican que puede haber una clara relación entre la realización de acciones de perspectiva de género y buenos resultados

de inserción en mujeres. De hecho, Martínez (2006) señala que la inclusión de la perspectiva de género en la orientación laboral no sólo mejora la inserción de las mujeres, sino que es una necesidad. Más aún la Unión Europea exige que el principio de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres esté presente en todas las políticas y actuaciones que se realicen desde los estados miembros.

Los resultados muestran que la entidad mejor valorada en cuanto a perspectiva de género, la entidad 3, es la que obtiene una mayor puntuación de inserción en mujeres. Otras dos entidades con buenas valoraciones en cuanto a perspectiva de género, las entidades 5 y 6, también muestran altas puntuaciones de inserción de mujeres.

En cuanto al porcentaje de personas contratadas no se puede concluir nada concreto porque, como puede verse en el gráfico 2, afortunadamente no hay prácticamente ninguna diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres con contrato al cabo de 6 meses de la finalización de los itinerarios integrales de inserción.

6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Aunque podríamos decir que en general los resultados del estudio responden afirmativamente a las preguntas de investigación, es decir, que las entidades que usan metodologías más adaptadas son las que consiguen más inserción y que aquellas que realizan más acciones con perspectiva de género hacen lo propio en mujeres, la verdad es que las limitaciones nos obligan a ser cautos.

Por una parte, el número de entidades analizadas podría haber sido más amplio. En su defecto, se podrían analizar más de un año. Dado que el número de entidades no podrá crecer demasiado, la propuesta de mejora que se deriva de esta limitación es la evaluación de cada convocatoria para poder tener datos históricos. En realidad, la propuesta sería requerir a las entidades beneficiarias indicadores que permitieran llevar a cabo esta evaluación longitudinal.

Por otra parte, se debería mejorar la evaluación del nivel de inserción laboral conseguido por las entidades. Se ha visto que los dos indicadores usados en este estudio no han sido consistentes. En este punto la propuesta no sería elegir, sino tener presente que, para evaluar objetivos complejos, como lo es el nivel de inserción laboral, se deben combinar diferentes medidas.

En resumen, se podría decir que el ejercicio que se ha hecho para valorar la metodología usada por las entidades ha mostrado su potencial interés para evaluar el trabajo de las entidades beneficiarias de las subvenciones. Si además del nivel de inserción conseguido, que ya hemos visto que es difícil de evaluar de una forma muy objetiva, podemos evaluar las adaptaciones metodológicas, se podrán asignar los recursos de forma más eficiente, reforzando a las entidades que trabajen "mejor" además de las que consigan "mejores resultados".

Al final, el objetivo del servicio de seguimiento del SOIB es el mismo que el que se deriva de los resultados de este trabajo: aumentar la eficiencia de los fondos públicos para la inserción de colectivos vulnerables.

7. REFERENCIAS

- Bisquerra, R. (1992). *Proyecto docente e investigador*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Blanch, J.M. (1990). *Del viejo al nuevo paro: un análisis psicológico y social*. Barcelona: PPU.
- Bunk, G.P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional, 1, 8-14.
- Cantone, D. (2011). Cómo elaborar tu estrategia de personal branding paso a paso. [Entrada en blog] Recuperado de <http://davidcantone.com/estrategia-personal-branding/>
- Castilla, P. (2016). La perspectiva de género desde la orientación laboral. [Entrada en blog] Recuperado de <http://www.lanuevarutadeempleo.com/Noticias/la-perspectiva-de-genero-desde-la-orientacion-laboral>
- Ceniceros, J.C. y Oteo, M. (2003). *Orientación sociolaboral basada en itinerarios*. Madrid: Fundación Tomillo.
- Climent-Rodríguez, J.A. y Navarro-Abal, Y. (2016) Nuevos retos en orientación laboral: de itinerarios personales de inserción a la construcción de marcas profesionales. *REOP*, 27, 126-133
- Consejería de Economía, Empleo y Hacienda (2018) *Inserción laboral. Certificados de profesionalidad en la Comunidad de Madrid 2015-2016*. Disponible en <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM015654.pdf>
- Chisvert, M.J. (2014) Revisión del desarrollo de la orientación sociolaboral como política activa de empleo. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía (REOP)*, 25, 8-24.
- de Pablo, J.M. (2015) El modelo centrado en los recursos y el empoderamiento en la atención a los colectivos en riesgo de exclusión social. *I Congreso Nacional de Orientación Profesional. Granada*. Disponible en http://www.inefop.org.uy/docs/Modelos_orientacion%20laboral_ppt.pdf
- Fernández, J. (2009). Modelos de Orientación. El modelo y perspectiva psicosocial. Comunicación presentada en las II Jornadas Andaluzas de Orientación Profesional. Cádiz. Disponible en

<http://www.empleocard.info/centro-de-documentacion/el-modelo-y-perspectiva-psicosocial-en-orientacion-profesional-0>

- López-Aranguren, L.M. (2002). *Las Empresas de Inserción: Un Marco de Aprendizaje para la Inserción Sociolaboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Martínez, E. (2006) Introducción del enfoque de género en la orientación laboral. Red Acoge. Obra Social La Caixa. Disponible en <https://www.redacoge.org/mm/file/2015/Intervención%20Social/Enfoquegenero.pdf>
- Montilla, S. (2010) Utilización de diferentes modelos de intervención en orientación profesional, ¿complementariedad o contradicción? En T. Izquierdo (Coord.) *Los nuevos retos del mercado laboral. Una perspectiva desde la orientación profesional* (Cap. V). Úbeda (Jaén): Amarantos. 2010.
- Moreno, L. y Serrano, A. (2007). Europeización del bienestar y activación. *Política y Sociedad*, 44, 31-44. Disponible en <http://revistas.ucm.es/cps/11308001/articulos/POSO0707230031A.PDF>
- Moreira, A. (2008). *The activation dilemma. Reconciling the fairness and effectiveness of minimum income schemes in Europe*. Bristol: Bristol University Press.
- Organización Internacional del Trabajo (1975) C142 - Convenio sobre el desarrollo de los recursos humanos, 1975 (núm. 142). Convenio sobre la orientación profesional y la formación profesional en el desarrollo de los recursos humanos (Entrada en vigor: 19 julio 1977) Adopción: Ginebra, 60ª reunión CIT (23 junio 1975). Disponible en https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:P12100_ILO_CODE:C142
- Orteu, X. (2016). L'ocupabilitat des de la perspectiva de l'acció comunitària. En Orteu, X. (coord): *Millora de l'Ocupabilitat des de l'acció social comunitària*. Barcelona: Col·lecció Papers, Dep. Treball, Afers Socials i Famílies.
- Pelfort, E. y Rodríguez, M.L. (2016) *Intervención orientadora a lo largo de la vida*. UOC

- Pérez, N., Filella, G. y Bisquerra, R. (2009) A los cien años de la orientación: de la orientación profesional a la orientación psicopedagógica. *Qurrriculum*, 22, 55-71. Disponible en <http://revistaq.webs.ull.es/ANTERIORES/numero22/perez.pdf>
- Rubio, F.J. (2013). Tengo 50 años ¿y qué?. Dificultades y estrategias en el retorno al mercado de trabajo. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 40, 1-16.
- Sesé, A. (2009). InserQual: una herramienta para la mejora de la calidad en el acompañamiento a la inserción laboral. *Educación social: revista de intervención socioeducativa*, 41, 113-125

8. ANEXOS

8.1. Cuestionario

Análisis metodológico de los Itinerarios Integrales de Inserción

El objetivo de este cuestionario es realizar una recopilación de las distintas metodologías adaptadas que se han llevado a cabo en la convocatoria 2017-2018. Aunque en los proyectos contemos con mucha de la información que nos facilitará el cuestionario, vuestra experiencia en la ejecución de la convocatoria puede aportarnos más información de los procesos metodológicos que habéis implementado, por lo que resulta imprescindible vuestra colaboración.

En la cumplimentación del cuestionario iréis describiendo las adaptaciones metodológicas que se van realizando durante el desarrollo del itinerario. Entendemos por adaptación metodológica aquellas actuaciones o herramientas que utilizáis para adecuar o mejorar el proceso de orientación debido a las peculiaridades o especiales necesidades del colectivo. Rogamos una descripción breve y clara sobre en qué consiste y su objetivo.

Para cumplimentar el cuestionario pensamos que la figura adecuada sería la del personal coordinador, que a su vez puede contar con el resto del personal técnico si lo considera necesario.

El cuestionario consta de dos bloques. El primero se refiere a las fases en las que se han dividido el proyecto. La segunda se centra en las actuaciones complementarias que puedan darse en cada proyecto.

Bloque 1

1. Acogida/Diagnóstico
2. Información profesional
3. Entrenamiento en búsqueda de empleo
4. Aspectos personales y sociales
5. Prácticas no remuneradas
6. Búsqueda activa de empleo
7. Entrenamiento en competencias transversales
8. Seguimiento/Apoyo del itinerario
9. Seguimiento/Apoyo de la inserción

Bloque 2

- Formación
- Trabajo con la empresa
- Otras áreas de la entidad que complementan el itinerario
- Actuaciones con la comunidad
- Perspectiva de género

Es importante ceñirse a lo que realmente se ha hecho, con independencia de lo que describía el proyecto inicial. No necesariamente se contestará a todo, ya que no todas las entidades han trabajado todas las fases o han hecho adaptaciones en cada una de ellas. Muchas gracias por vuestra colaboración.

<https://goo.gl/forms/7ebFve9kDnAe9rIj2>

8.2. Rúbrica de evaluación de los elementos metodológicos

	0	1	2	3
Formación	No realiza ninguna actividad formativa de ámbito profesional	Realiza actividades formativas de ámbito profesional no conducentes a certificado de profesionalidad	Realiza actividades formativas conducentes a la obtención de un certificado de profesionalidad	Realiza actividades formativas conducentes a la obtención de más de un certificado de profesionalidad
Actuaciones complementarias de la propia entidad	No existe ningún tipo de coordinación con el proyecto de ninguna área de la entidad	Alguna área de la entidad se coordina con el proyecto, pero sin incidencia directa en la inserción de las personas usuarias	Un área de la entidad se coordina con el proyecto para complementar el proceso de acompañamiento a la inserción	Más de un área de la entidad se coordina con el proyecto para complementar el proceso de acompañamiento a la inserción
Actuaciones complementarias con otras entidades	No existe ningún tipo de coordinación con el proyecto con ninguna entidad externa	Existe coordinación sólo con recursos externos "imprescindibles" (e.g. servicios sociales)	Existe coordinación con al menos un recurso externo "prescindible" (e.g. empresa municipal de transporte)	Existe coordinación con más de un recurso externo "prescindible" (e.g. empresa municipal de transporte)
Acogida/diagnóstico	Se acoge/diagnostica sin contemplar ningún tipo de adaptación al colectivo	Se acoge/diagnostica contemplando la integralidad de la persona usuaria	Se acoge/diagnostica contemplando la integralidad de la persona y adaptando alguna herramienta	Se acoge/diagnostica contemplando actuaciones bien definidas y programadas con herramientas bien adaptadas a las necesidades del colectivo
Acciones de búsqueda activa de empleo	Se realizan actividades "al uso" de búsqueda activa de empleo (e.g. elaboración de CV)	(0) y además se realizan actividades de entrenamiento de búsqueda activa de empleo de manera individual y grupal	(1) y además cuenta con espacios de búsqueda de empleo tutelados	(2) y además cuenta con una programación de talleres o cápsulas formativas muy específica
Competencias transversales	No se trabajan en absoluto las competencias transversales	Se trabaja al menos una competencia transversal	Se trabaja más de una competencia transversal	Se cuenta con un programa de trabajo específico en competencias transversales

Aspectos personales o sociales	No se trabajan en absoluto los aspectos personales o sociales	Se trabaja al menos con uno de los aspectos personales o sociales	Se trabaja con más de uno de los aspectos personales o sociales	Se cuenta con un programa de trabajo específico con los aspectos personales o sociales
Prácticas no laborales	No se realizan prácticas no laborales	Se realizan prácticas no laborales sin más	Se realizan prácticas no laborales con algún tipo de apoyo y seguimiento	Se realizan prácticas no laborales con apoyo y seguimiento intensivo y programado
Acuerdos con empresas	No existe ningún acuerdo con empresas	Existen menos de 50 acuerdos con empresas	Existen menos de 100 acuerdos con empresas	Existen más de 100 acuerdos con empresas
Seguimiento a la inserción	No se realiza ningún seguimiento a la inserción	Se realiza el seguimiento a la inserción únicamente a través del contacto del departamento de intermediación del proyecto con las empresas	Se realiza el seguimiento a la inserción de forma programada pero no intensiva	Se realiza seguimiento a la inserción de forma intensiva y programada
Actuaciones con empresas	No se realiza ningún tipo de actuaciones con empresas	Se realizan contactos con empresas para captación de ofertas de empleo	Se realizan contactos con empresas para algo más que la captación de ofertas de empleo, pero de forma no programada ni estructurada	Se realizan visitas, jornadas de intercambio, acciones planificadas que facilitan de manera significativa el contacto de las personas usuarias con las empresas
Perspectiva de género	No se realiza ningún tipo de actuaciones de perspectiva de género	Se realizan acciones de sensibilización "al uso" de perspectiva de género con usuarias y empresa	(1) y además se realiza alguna actuación complementaria a nivel de conciliación que facilita la participación de la usuaria en el proceso de inserción	(1) y además se realiza un conjunto de actuaciones complementarias programadas a nivel de conciliación que faciliten la participación de la usuaria en el proceso de inserción

