

Sonia GUILLERA MARCO

---

ITINERARIOS DE INSERCIÓN PARA PERSONAS EN  
RIESGO O SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL

Trabajo Fin de Máster

dirigido por

Dra. Carmen PARRA RODRÍGUEZ

Universitat Abat Oliba CEU

Facultad de Ciencias Sociales

Máster en Gestión y Comunicación de

Entidades Sociales y Solidarias

---

2018

**DECLARACIÓN**

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. Cualquier ayuda recibida de otros ha sido citada y reconocida dentro de este documento. Hago esta declaración en el conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Firma: .....

Sonia GUILLERA MARCO

*Por un mundo en el que seamos socialmente iguales,  
humanamente diferentes y totalmente libres*

ROSA LUXEMBURGO



## **Resumen**

Este documento recoge una propuesta metodológica para la configuración de itinerarios de inserción para personas en situación o riesgo de exclusión social, basada fundamentalmente en los siguientes aspectos clave: La necesidad de poner el foco en aquellos factores modificables de la situación de las personas, más allá de otros factores como la edad, el sexo, la procedencia, la cualificación profesional, etc. que categorizan, pero no aportan en sí mismas características definitorias de su situación de exclusión social. La importancia del diagnóstico; tanto antes de la intervención, para detectar necesidades sobre las que actuar, como después, para evaluar el impacto social que se está generando en la vida de la persona atendida. La existencia de una cartera de servicios para la inclusión, tanto públicos como privados, como piezas de un puzle que va componiendo el itinerario personalizado y la figura profesional que tutorice la intervención y procure la coherencia y continuidad del mismo. Por último, se destaca la responsabilidad compartida entre Administración y la empresa exigible para la inclusión de las personas más desfavorecidas.

## **Resum**

*Aquest document recull una proposta metodològica per a la configuració d'itineraris d'inserció per a persones en situació o risc d'exclusió social, basada fonamentalment en els següents aspectes clau: La necessitat de posar el focus en aquells factors modificables de la situació de les persones, més enllà d'altres factors com l'edat, el sexe, la procedència, la qualificació professional, etc. que categoritzen, però no aporten en si mateixes característiques definidores de la seva situació d'exclusió social. La importància del diagnòstic; tant abans de la intervenció, per detectar necessitats sobre les quals actuar, com després, per avaluar l'impacte social que s'està generant en la vida de la persona atesa. L'existència d'una cartera de serveis per a la inclusió, tant públics com privats, com a peces d'un puzle que va component l'itinerari personalitzat i la figura professional que tutoritzi la intervenció i procuri la coherència i continuïtat del mateix. Finalment, es destaca la responsabilitat compartida entre Administració i l'empresa exigible per a la inclusió de les persones més desfavorides.*

## ***Abstract***

This document includes a methodological approach for the shape of insertion routes for people at risk of social exclusion, based fundamentally on the following key aspects: The need to focus on those ajustable parameters people's situation, beyond typical factors such as age, sex, origin, professional qualification... categorizing but do not providing by themselves defining characteristics of their social exclusion scenario. The importance of diagnosis; before the intervention in order to detect needs to act, and also, in order to assess the social impact that will be generated on the person's served life. The existence of a portfolio of public and private services for inclusion, as pieces of a puzzle that will set up the custom itinerary, and the profesional role that will guide the intervention and ensure its coherence and continuity. Finally, it remarks on the shared responsibility between Administration and the company required for the inclusion of the most disadvantaged people.

## **Palabras clave / *Keywords***

Vulnerabilidad social – itinerarios de inserción sociolaboral – inclusión – acción social – diagnóstico social – exclusión – prospección empresarial – empleo – tercer sector – servicios sociales – protocolo de actuación conjunta – empleo protegido – mercado laboral – pobreza.

## Sumario

Introducción	9
1. Análisis del colectivo	13
1.1. Personas en riesgo o situación de exclusión social	13
1.2. Marco normativo de la exclusión social	14
1.3. Componentes estructurales de la exclusión social	21
1.4. Factores subjetivos de la exclusión social	25
1.5. La exclusión como un continuo de distintas intensidades	26
1.6. Empleabilidad y vulnerabilidad	28
2. Metodología de intervención	32
2.1. Consideraciones previas	32
2.2. Acceso al servicio	34
2.3. Acogida de personas participantes	35
2.4. Diagnóstico de situación	38
2.5. Configuración de itinerarios de inserción	50
2.6. Evaluación y seguimiento de los procesos de inserción	58
3. Herramienta para la gestión de la información en itinerarios de inserción	60
3.1. Elementos que componen la herramienta	62
4. La empresa en los procesos de inclusión	64
4.1. Prospección de empleo	65
4.2. Creación de empleo para personas en riesgo o situación de exclusión social	70
5. Personal técnico de orientación	75
5.1. Perfil competencial	75
6. Conclusiones	81
Bibliografía	86





## Introducción

La Fundación Federico Ozanam es una institución privada de carácter social, constituida en 1990 sin ánimo de lucro, que tiene por objeto la asistencia a personas en situación de exclusión, el apoyo a la tercera edad, y la promoción e inserción social de las personas desatendidas económica o socialmente. Desarrolla su intervención en Aragón, fundamentalmente en la ciudad de Zaragoza, siendo una de las entidades sociales más asentadas en la Comunidad. Ejecuta programas en los ámbitos de empleo, vivienda, atención a la infancia y familia, formación para el empleo, formación básica, atención a menores no acompañados, jóvenes en riesgo de exclusión social, tiempo libre y dinamización comunitaria, entre otros.

La aprobación de una Ley de Renta Básica es uno de los objetivos fijados por el Gobierno de Aragón en la presente legislatura. La regulación de los itinerarios de inserción, vinculados al cobro de esta renta básica, plantea cambios en el modelo de intervención en el ámbito de la inclusión social. Estos cambios se dirigen a la mejora, planificación y ordenación de todo el trabajo que se realiza en esta materia, fundamentalmente a través de las Entidades Sociales, planteándose que el sistema de concertación sea el mecanismo de colaboración entre estas y la Administración. Por su parte, en los últimos años, la Fundación Federico Ozanam ha experimentado un crecimiento notable en cuanto a los programas y servicios para la inclusión que gestiona, así como en la estructura de profesionales que se encuentran interviniendo y por supuesto, en la cantidad de personas que atendemos anualmente. Todo ello, está suponiendo una oportunidad de mejora para la revisión de nuestros procesos, con el principal cometido de maximizar la eficacia de los nuestros programas, aprovechar al máximo los recursos con los que contamos, para llegar no tanto a un mayor número de personas, sino a una intervención más integral y completa de aquellas personas que lo necesitan.

En este trabajo se expone nuestra metodología de intervención, tal y como desde la Fundación entendemos la atención a personas en riesgo o situación de exclusión social, cuando el fin último es lograr su inclusión en la sociedad; para lo cual debemos aprovechar al máximo las sinergias entre los distintos dispositivos, no sólo de la propia entidad y entre entidades del tercer sector, sino fundamentalmente en colaboración con los servicios públicos de empleo y los servicios sociales. A lo largo del documento se recoge de manera transversal, propuestas y/o conclusiones dirigidas a la Administración,

especialmente a los servicios públicos de empleo, que ya han sido convenientemente transmitidas, con el objetivo último de contribuir a mejorar la atención proporcionada a las personas con especial dificultad de inserción sociolaboral.

El contenido del trabajo consta de un primer análisis para delimitar el colectivo de *personas en riesgo o situación de exclusión social* objeto de intervención, partiendo de las diferencias en su definición que arrojan las propias convocatorias públicas dirigidas a la intervención con estas personas. Se realiza una descripción de los factores estructurales que determinan la exclusión social y los factores personales que influyen tanto en las dinámicas de exclusión como en los procesos de inclusión, con el objetivo de abandonar, precisamente, la idea de la existencia de *un colectivo*, y dirigir la intervención a las *personas individuales*. El segundo apartado describe nuestra metodología para la configuración de un itinerario de inserción, que contempla las fases de acceso al servicio, acogida, el diagnóstico de situación -y la especial relevancia de éste-, configuración del itinerario, seguimiento y evaluación. A continuación, se justifica la necesidad de una herramienta informática que permita el seguimiento de estos itinerarios, así como facilite la comunicación interna entre profesionales y, por ende, el seguimiento y la coherencia de las intervenciones realizadas con las personas atendidas. En el penúltimo apartado y debido a la relevancia que para nosotros tiene la atención personalizada que requiere la tutorización del itinerario, y que puede resultar en sí misma uno de los recursos más eficaces para la inclusión social de las personas vulnerables, presentamos una descripción pormenorizada del perfil competencial deseable del personal técnico orientador que interviene con personas en especial dificultad. Por último, se plasman algunas conclusiones obtenidas tras la elaboración de este trabajo, y transmitidas, como decíamos, al Instituto Aragonés de Empleo -en adelante INAEM-.

Para la realización de este trabajo se han consultado publicaciones sobre aspectos como la pobreza, la exclusión social y los procesos de inclusión, especialmente provenientes del ámbito de la investigación social llevada a cabo por entidades del tercer sector; así como normativa reciente, relevante en materia de intervención social, principalmente del Gobierno de Aragón. Asimismo, se ha contado con la colaboración estrecha del INAEM que, desde su Servicio de Intermediación, ha organizado una serie de *focus group* con personal técnico de las oficinas de empleo, así como de servicios sociales públicos y entidades sociales, con el objetivo de conocer la opinión de unos y otros agentes y de recabar propuestas de mejora. También se han celebrado foros de discusión y entrevistas

individuales con personas en situación de vulnerabilidad, atendidas tanto desde la Fundación como desde Servicios Sociales e INAEM.

Por último, cabe decir que el bagaje acumulado durante los más de 25 años de experiencia en acción social de la Fundación Federico Ozanam ha sido imprescindible para realizar este trabajo. Es por ello que no puedo sino expresar mi agradecimiento a todos mis compañeros y compañeras, y especialmente al Equipo -que no departamento- de Empleo, encabezado por su responsable, Pablo Villalva, quienes no sólo enriquecen mi día a día profesional y personal y han apoyado todo el proceso de elaboración de este trabajo, sino que diariamente y desde hace años se esfuerzan por la mejora de la calidad de vida de las personas que atienden, se implican en la lucha contra las desigualdades y las injusticias sociales, y siempre cruzan el puente cuando se les necesita.



# 1. Análisis del colectivo

## 1.1. *Personas en riesgo de exclusión social*

En términos generales, las personas que nos dedicamos a la intervención social tenemos un concepto similar cuando hablamos de *exclusión social*; todos incluiríamos en este colectivo a las personas sin hogar, como símbolo de la exclusión extrema y del deterioro personal que implica; personas procedentes del sistema penitenciario; personas que sufren drogodependencias severas; personas inmigrantes en situación irregular...

Sin embargo, ¿hablamos de lo mismo cuando nos referimos a la *situación* de exclusión social que al *riesgo* de llegar a ella? De hecho, es más que habitual referirnos a *estas personas* como *personas en situación o riesgo de exclusión social*, sin distinción entre ambas. ¿Están todos jóvenes desempleados en riesgo o en situación de exclusión social? ¿y una persona inmigrante por el mero hecho de proceder de otro país? ¿lo están todas las familias monomarentales? ¿las personas mayores de 45 años deben asumir que no podrán volver a trabajar si pierden su empleo? ¿podemos generalizar a toda la comunidad gitana como minoría étnica excluida?

Seguramente, cualquier persona que esté leyendo este documento responderá que no a todas estas preguntas y aportará respuestas flexibles, coherentes con la realidad y la experiencia profesional que vive en su día a día.

En cambio, la respuesta no es tan evidente si analizamos cada caso de manera individual, pues entran a jugar muchos factores personales, subjetivos, dependientes del territorio, de la red de apoyo, del propio mercado laboral y los mecanismos de inserción disponibles... que hacen casi imposible establecer los límites de la exclusión social.

Resulta obvio pues, que no todas las personas que se encuentran en estas situaciones o en otras condiciones de vulnerabilidad, requieren de los mismos apoyos o mecanismos

para superarlas, ni encuentran las mismas necesidades, del mismo modo que no todos *los riesgos* de exclusión social pueden considerarse semejantes.

A lo largo de este apartado, en un primer análisis, veremos como la propia Administración difiere a la hora de referirse y delimitar los colectivos, llamémoslos *más vulnerables*, con el objetivo de establecer medidas específicas para promover su inclusión social. Posteriormente, se definen algunos factores estructurales que alimentan la situación de exclusión social; estrategias que adoptamos las personas cuando perdemos un empleo o fuente de ingresos habitual, y sus consecuencias. Se analiza también los factores subjetivos que entran en juego y que condicionan las dinámicas de exclusión en las que las personas se ven inmersas cuando el desempleo y la precariedad se prolonga en el tiempo. Por último, se describe la exclusión como un continuo de distintas intensidades, para analizar su relación con la empleabilidad de las personas.

## **1.2. Marco normativo de la exclusión social**

Según la *Ley 44/2007 de Empresas de Inserción*, la certificación de la situación de exclusión social es competencia de los servicios sociales y debe responder a alguno de los siguientes epígrafes:

- Perceptores de Rentas Mínimas de Inserción, o cualquier otra prestación de igual o similar naturaleza, según la denominación adoptada en cada Comunidad Autónoma, así como los miembros de la unidad de convivencia beneficiarios de ellas.
- Personas que no puedan acceder a las prestaciones a las que se hace referencia en el párrafo anterior, por alguna de las siguientes causas:
  - Falta del período exigido de residencia o empadronamiento, o para la constitución de la Unidad Perceptora.
  - Haber agotado el período máximo de percepción legalmente establecido.
- Jóvenes mayores de dieciocho años y menores de treinta, procedentes de Instituciones de Protección de Menores.
- Personas con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos que se encuentren en proceso de rehabilitación o reinserción social.

- Internos de centros penitenciarios cuya situación penitenciaria les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial regulada en el artículo 1 del Real Decreto 782/2001, de 6 de julio, así como liberados condicionales y exreclusos.
- Menores internos incluidos en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 5/2000, de 12 de enero, Reguladora de la Responsabilidad Penal de los Menores, cuya situación les permita acceder a un empleo y cuya relación laboral no esté incluida en el ámbito de aplicación de la relación laboral especial a que se refiere el artículo 53.4 del Reglamento de la citada Ley, aprobado por el Real Decreto 1774/2004, de 30 de julio, así como los que se encuentran en situación de libertad vigilada y los ex internos.
- Personas procedentes de centros de alojamiento alternativo autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.
- Personas procedentes de servicios de prevención e inserción social autorizados por las Comunidades Autónomas y las ciudades de Ceuta y Melilla.

A pesar de esta definición normativa, habitualmente nos encontramos con personas que no responden a ninguno de los epígrafes establecidos, pero que es obvia su situación, como mínimo de *riesgo* de padecer exclusión social. Algunas actuaciones cuyo objetivo es proporcionar a las personas itinerarios de inserción, amplían esa delimitación de la exclusión, pudiendo ser más subjetiva, pero a su vez más flexible y adaptada a la realidad.

En este sentido, vamos a revisar cómo se delimita desde la Administración la población diana al establecer medidas de inserción sociolaboral para las personas consideradas más vulnerables. Concretamente:

- Convocatoria Programa ARINSER 2017. *ORDEN EIE/274/2017*
- Convocatoria 2017 Programa Integral para la Mejora de la Empleabilidad y la Inserción (en adelante, PIMEI) *ORDEN EIE/1218/2017*
- Convocatoria 2017 PIMEI para entidades locales. *ORDEN EIE/1852/2017*
- Convocatoria acciones formativas para personas desempleadas 2017. *ORDEN EIE/1561/2017*
- Convocatoria Programa Innovación para la Inclusión Social (IASS-FSE). *ORDEN CDS/333/2017*
- Indicador AROPE (*Estrategia Europea 2020*)

La finalidad principal del *Programa ARINSER Aragón Inserta*, es la participación en el empleo de las personas en situación o riesgo de exclusión social, favoreciendo para ellas procesos de inserción sociolaboral a través de empresas de inserción.

La definición del colectivo viene recogida en la propia ley 44/2007 de Empresas de Inserción, concretando el primer epígrafe en la percepción del Ingreso Aragonés de Inserción.

A través de la convocatoria del *Programa Integral para la Mejora de la Empleabilidad y la Inserción* se promueven actuaciones integrales que fomenten el empleo de los *colectivos con especiales dificultades de inserción* en el mercado de trabajo, que da respuesta a los compromisos adquiridos en el marco de la Estrategia Europa 2020 y la posterior Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020. Estos colectivos incluyen los citados anteriormente como “riesgo o situación de exclusión social” y se amplían con los siguientes:

Colectivos con ESPECIALES DIFICULTADES DE INSERCIÓN en el mercado de trabajo:
Jóvenes de 16 a 30 años (ambos inclusive).
De 31 a 44 años con baja cualificación.
Mayores de 45 años.
Víctimas violencia de género
Inmigrantes (procedentes de países no pertenecientes a la Unión Europea o al Espacio Económico Europeo), considerando asimismo a las personas que tengan reconocida la condición de refugiado y personas solicitantes o beneficiarias de protección internacional, del estatuto de apátrida o de protección temporal.
Minorías étnicas.
En situación de exclusión social o riesgo de exclusión social.
Mujeres no incorporadas al mercado laboral hace más de cinco años
Personas DESEMPLEADAS CON DISCAPACIDAD

En noviembre de 2017, el Instituto Aragonés de Empleo, (en adelante INAEM) pone el foco en las dificultades específicas del desempleo en el territorio rural, mediante la publicación de una segunda convocatoria del *Programa Integral para la Mejora de la*



*Empleabilidad y la Inserción*, dirigida a *entidades locales*, especialmente de zonas rurales.

Las *zonas rurales* sufren una especial falta de cualificaciones y de oportunidades entre la población, que acaba provocando una migración hacia zonas urbanas o zonas rurales más accesibles, generando asimismo un problema para el relevo generacional necesario para el impulso del territorio rural.

En este sentido, se pretende dar una especial atención a *colectivos que presentan dificultades adicionales* propias del territorio rural en su búsqueda de empleo, como son los niveles inferiores de renta, escasez de cualificaciones y oportunidades, situación demográfica desfavorable, etc., lo que aumenta el riesgo de cronificación en las personas que se encuentran en una situación de vulnerabilidad social. En este caso, el colectivo se delimita en:

Colectivos con ESPECIALES DIFICULTADES DE INSERCIÓN en el mercado de trabajo:
Inmigrantes con especiales dificultades de inserción, incluyendo asimismo a las personas que tengan reconocida la condición de refugiado y personas solicitantes o beneficiarias de protección internacional, del estatuto de apátrida o de protección temporal.
Mujeres paradas de larga duración, entendiéndose como tales aquellas que permanezcan inscritas como demandantes de empleo, al menos, 360 días durante los 540 días anteriores a la fecha de incorporación al programa. -
Personas en situación o en riesgo de exclusión social (que incluye a su vez los epígrafes nombrados al inicio), añadiendo: f) Cualquier otra persona que los Servicios Sociales consideren que se encuentra en riesgo de exclusión social.

En el marco del *Plan de Formación para el Empleo en Aragón*, se convocan subvenciones para acciones formativas dirigidas a personas desempleadas. Cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, son acciones incluidas en el Programa Operativo del Fondo Social Europeo para Aragón 2014-2020, y englobadas en el Eje prioritario 1 “Promover la sostenibilidad y la calidad en el empleo y favorecer la movilidad laboral”, objetivo temático OT 8 “Mejorar la empleabilidad especialmente de las personas desempleadas y/o demandantes de empleo, a través de la adquisición y/o actualización de competencias

profesionales”, prioridad de inversión PI 8.1 “Acceso al empleo por parte de los *demandantes de empleo y de las personas inactivas, incluidos los desempleados parados de larga de duración y las personas alejadas del mercado laboral*, así como las iniciativas locales y de fomento de la movilidad laboral”, objetivo específico OE 8.1.2 “Mejorar la empleabilidad de las personas desempleadas y/o demandantes de empleo, a través de la adquisición y/o actualización de competencias profesionales”.

En respuesta a estas prioridades, en los procesos selectivos del alumnado tanto para el programa general (1.1.) como para el específico de certificados de profesionalidad de nivel 1 (1.2.), prevalece la participación de los siguientes colectivos:

Personas con MAYORES DIFICULTADES DE INSERCIÓN O DE MANTENIMIENTO en el mercado de trabajo:
Personas desempleadas con baja cualificación Incluye: personas que no estén en posesión de un certificado de habilitación profesional, certificado de profesionalidad de nivel 2 y 3, título de formación profesional o titulación universitaria
Parados de larga duración Personas inscritas como demandantes de empleo al menos 360 días durante los 540 días anteriores a la fecha de su atención
Víctimas de violencia de género
Inmigrantes
Personas que tengan reconocida la condición de refugiado y personas solicitantes o beneficiarias de protección internacional, del estatuto de apátrida o de protección temporal.
Minorías étnicas
Mujeres no incorporadas al mercado laboral
Personas en situación o riesgo de exclusión social
Personas con discapacidad

Por su parte, dentro de la misma convocatoria, se hace mención especial a otro colectivo, el de *personas desempleadas con necesidades formativas especiales o con dificultades para su inserción o recualificación profesional*, con un plan de formación específico y diferenciado a los anteriores (programa 1.3.). En el que podrán participar las personas incluidas en uno de los siguientes epígrafes:

Personas con NECESIDADES FORMATIVAS ESPECIALES O CON DIFICULTADES PARA SU INSERCIÓN O REQUALIFICACIÓN PROFESIONAL:
Personas con discapacidad
Inmigrantes
Minorías étnicas, cuando acrediten estar en situación o riesgo de exclusión social
Personas que tengan reconocida la condición de refugiado y personas solicitantes o beneficiarias de protección internacional, del estatuto de apátrida o de protección temporal.
Personas en situación o en riesgo de exclusión social (que incluye a su vez los epígrafes nombrados al inicio),
h) Personas procedentes de servicios de prevención e inserción social de centros inscritos en el Registro de Entidades, Servicios y Establecimientos de Acción Social de la Comunidad Autónoma de Aragón.

El Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales del Gobierno de Aragón, publica la convocatoria de subvenciones para el Programa Innovación para la Inclusión Social, enmarcado en el Programa Operativo del FSE en Aragón 2014-2020, se dirige a la financiación de proyectos en el ámbito de la inclusión social y laboral, que incluyan acciones de acompañamiento de *personas que estén excluidas, en riesgo de exclusión o fácilmente vulnerables desde el punto de vista social*, situación que queda delimitada en:

Personas con expediente abierto en un Centro de Servicios Sociales o Servicios de menores del IASS, o que se encuentren en situación de internamiento en prisión o bajo tutela de la Comunidad Autónoma de Aragón.
Personas que perciban IAI u otras prestaciones económicas con una cuantía inferior al IPREM de la unidad de convivencia, ya que esto implica una situación de vulnerabilidad y necesidad de inclusión.
Personas o grupos de personas derivadas de la red básica de Servicios Sociales, del IASS, el INAEM y de programas concretos de inserción ya presentes en el territorio que requieran complementarse con acciones de inserción social.
Cumplir con al menos dos: (Excepto perceptores IAI o Ayuda de apoyo a la integración familiar)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos de la unidad de convivencia inferior al IPREM.</li> <li>▪ Estar integrado/a en un programa municipal de alojamiento temporal.</li> <li>▪ Estar integrado/a en un programa municipal de erradicación del chabolismo.</li> <li>▪ Marcado deterioro de sus habilidades sociales y personales.</li> <li>▪ Carencia de formación básica y profesional.</li> <li>▪ Máximo de 6 meses de empleo en los dos últimos años (excepto casos de empleo protegido).</li> <li>▪ Situación de internamiento terapéutico/prisión/educativo/autonomía personal en el último año</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situación laboral en entorno de empleo protegido.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sin hogar o en situación de embargo de la vivienda habitual</li> </ul>

Por último, un indicador para medir el riesgo de pobreza y exclusión es el indicador AROPE (*At Risk Of Poverty and/or Exclusion*). Propuesto por la Unión Europea, hace referencia al porcentaje de población que se encuentra en *riesgo de pobreza y/o exclusión social*. Es un indicador reciente, creado en el marco de la Estrategia Europa 2020, que trata de superar la medición de la pobreza basada únicamente en aspectos monetarios, como la clásica tasa de riesgo de pobreza, y añadir a este elemento factores como la exclusión de los hogares para acceder a determinados bienes, o su exclusión del mercado de trabajo. El riesgo de pobreza se mide en base a los siguientes ítems:

<b>RIESGO DE PROBREZA Y/O EXCLUSIÓN SOCIAL</b>
Personas en riesgo de pobreza después de transferencias sociales
Personas cuyos ingresos por unidad de consumo son inferiores al 60% de la renta mediana disponible equivalente (después de transferencias sociales). Los ingresos corresponden al año anterior al de la encuesta
Carencia material severa (al menos 4 de los 9)
1) No puede permitirse ir de vacaciones al menos una semana al año.
2) No puede permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días.
3) No puede permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada.
4) No tiene capacidad para afrontar gastos imprevistos (de 650 euros).
5) Ha tenido retrasos en el pago de gastos relacionados con la vivienda principal (hipoteca o alquiler, recibos de gas, comunidad...) o en compras a plazos en los últimos 12 meses.
6) No puede permitirse disponer de un automóvil.
7) No puede permitirse disponer de teléfono.
8) No puede permitirse disponer de un televisor.
9) No puede permitirse disponer de una lavadora
Personas que viven en hogares con muy baja intensidad de trabajo
Personas de 0 a 59 años que viven en hogares en los que sus miembros en edad de trabajar lo hicieron menos del 20% de su potencial total de trabajo en el año anterior al de la entrevista (periodo de referencia de los ingresos). Se calcula el número de meses en los que los miembros del hogar han estado trabajando durante el año de referencia, y por otra parte el total de meses en los que teóricamente esos mismos miembros podrían haber trabajado.

De este indicador se sirve el Programa Operativo FSE Aragón, para identificar a las personas en situación o riesgo de pobreza o exclusión social.

Como vemos, ni siquiera la propia normativa arroja un concepto incontrovertido de *situación o riesgo de exclusión social*, lo cual dificulta per se una solución única y definitiva para la atención de estas personas; más aún desde un dispositivo cuyo objetivo es la inserción en el mercado laboral, que como veremos, es solo una de las causas que provocan vulnerabilidad social.

Desde una visión práctica, es innegable la necesidad de referirnos a *colectivos* cuando hablamos de *personas* en situación o riesgo de exclusión social, para definir y delimitar aquellas personas más proclives a estar en una situación de vulnerabilidad y, por ende, para diseñar desde las Administraciones públicas, los mecanismos oportunos conducentes a reducir las desigualdades sociales.

Sin embargo, afrontamos aquí un análisis de la exclusión social desde un punto de vista menos pragmático quizás, pero atendiendo a una premisa de partida: diseñar itinerarios de inserción en base a las necesidades detectadas, entendiendo y conociendo de donde proceden dichas necesidades. O, dicho de otro modo, intervenciones individualizadas que pongan el foco en aquellos aspectos modificables, actuando sobre ellos a partir de una cartera de servicios adecuada y flexible.

### **1.3. Componentes estructurales de la exclusión social**

Existe consenso acerca de *la naturaleza multidimensional* de la exclusión social, que incluiría dificultades o barreras en distintos aspectos: Participación económica (empleo, carencia de ingresos, privación de ciertos bienes y servicios básicos, etc.), participación social (aislamiento, conflictividad familiar y social), participación del bienestar público (no acceso o acceso limitado a una vivienda digna, a la sanidad o la educación) y participación política.

Estas dificultades quedan condicionadas por las propias limitaciones de funcionamiento personal (salud, formación, experiencia laboral, competencias personales, habilidades cognitivas, etc.), que a su vez son fruto de las dinámicas de exclusión. Por otro lado, debemos contemplar la interrelación y el refuerzo de los distintos procesos de exclusión.

Ya que, por ejemplo, las dificultades de acceso a un empleo refuerzan la inestabilidad de la familia y constituyen un factor de ruptura de las relaciones sociales, que a su vez pueden derivar en aislamiento social.

Observamos que en ocasiones la duda sobre la voluntad de incorporación social de estas personas prevalece sobre el análisis de las causas que las han llevado a la situación en la que se encuentran, generando un discurso que apela en exceso a la responsabilidad individual e incluso culpabiliza a las personas de su propia situación.

Frente a esto, entendemos que no podemos hacer un análisis de los factores que determinan la exclusión social sin detenernos en los componentes estructurales, más allá de los factores individuales, que posteriormente también analizaremos, para convenir estrategias y herramientas adecuadas para su intervención.

Nos encontramos con una tasa de pobreza en España más alta que en 2008, al comienzo de la crisis. Lo que nos indica, que a pesar de la teórica recuperación económica, la realidad es distinta para las personas en situación de vulnerabilidad.

La Fundación FOESSA<sup>1</sup> ha llevado a cabo la *Encuesta sobre la Resiliencia en los Hogares en España (2017)* que analiza las estrategias que las familias en situación de vulnerabilidad han desarrollado para afrontar el periodo de crisis económica. Este estudio arroja interesantes resultados que pueden ayudarnos a entender conductas y formas de actuar en las personas que atendemos.

Los resultados observados ponen de manifiesto que las estrategias más utilizadas por las familias han sido:

- Tomar medidas de reducción del gasto (ahorro en calefacción, luz, etc.)
- Aceptar trabajos mal pagados o sin contrato.
- Renunciar al uso del coche.

---

<sup>1</sup> *Desprotección Social y Estrategias Familiares*. Fundación FOESSA. 2017.

- Recurrir a la formación para mejorar sus posibilidades de empleo.
- Endeudarse por la solicitud de nuevos préstamos.
- Compartir casa o cambiar a una vivienda más asequible (y con peores condiciones).
- Dedicarse al cuidado de hijos y mayores, al tener que prescindir de determinados servicios externos para su cuidado (guarderías, cuidadores, etc.).

Todas esas circunstancias llevan implícito, en líneas generales, asumir un empeoramiento en su calidad de vida.

Las premuras económicas llevan consigo la necesidad de recurrir en mayor medida a los recursos propios del hogar, al apoyo formal e institucional y al apoyo de familia y amigos; de hecho, la familia es mayoritariamente el recurso de apoyo en el que más se confía. Por otro lado, en los sectores más vulnerables se ve disminuida la participación política y social, como una vía útil para mejorar sus condiciones de vida. Esto incluiría tres elementos: el voto, la pertenencia a un grupo o asociación y la participación en movilizaciones, lo que a su vez, las reduce su visibilidad ante la sociedad y las esferas políticas.

La situación de agrava especialmente en los hogares más pobres, pues la situación mantenida de vulnerabilidad agota estas estrategias y no es viable volver a repetirlas. Las medidas de ajuste de gasto más intensas, acaban provocando mala alimentación, deterioro de la salud, de la vivienda o en las condiciones de la misma como convivencias múltiples no deseadas, subarrendamientos, realojarse con familiares, etc.; o estrategias de empleo agresivas como trabajar sin tener buenas condiciones de salud, o desarrollar actividades de supervivencia irregulares o de exclusión. Podemos concluir que estas estrategias tienen un coste elevado, especialmente si se extienden en el tiempo, cuando resultan insostenibles y frecuentemente dan lugar a situaciones de conflictividad familiar, reducción de la red de contactos, aislamiento social, etc.

Por otro lado, y como consecuencia directa de lo descrito anteriormente, destaca el aumento del estrés y el empeoramiento de la salud física y mental, la desmotivación o la

pérdida de autonomía personal, la frustración juvenil o la baja autoestima (factores subjetivos en los que entraremos a continuación).

La identificación los factores de riesgo en el contexto social en que nos desenvolvemos y el análisis de las consecuencias que estos factores tienen sobre la calidad de vida de las personas, debe permitir desarrollar políticas dirigidas a evitar la cronificación de la exclusión social en las personas con más riesgo de padecerla.

Si analizamos los itinerarios de inserción llevados a cabo con personas en situación de vulnerabilidad o exclusión social, vemos que a los problemas económicos y de acceso al empleo, se suman otras dificultades de salud, relaciones sociales y familiares, acceso a la regularización, etc. A esto debemos añadir el efecto que el paso del tiempo produce en estas situaciones de dificultad.

Una mención específica a la inmigración, que por sí sola no implicaría una situación de vulnerabilidad, pero que ciertamente ha multiplicado la heterogeneidad en el espacio de la exclusión social, e incluye otros factores como el idioma o el arraigo al territorio que antes quizás no se tenían tanto en cuenta y que aumentan la diversidad de una realidad ya de por sí muy compleja.

Por último, encontramos que una causa genérica de la exclusión social es la herencia social. Hablando siempre en términos estadísticos, la herencia social determina en buena medida aspectos como la ocupación laboral desempeñada. Sin embargo, asumiendo su importancia, que abordaremos cuando hablemos de la intervención social preventiva con la infancia y la adolescencia, las reacciones de las personas son diversas y no sólo una cuestión de predicciones probabilísticas, como estamos defendiendo en este análisis.

Todos estos factores estructurales muestran la importancia de generar políticas frente a la desprotección que sufren las personas en situación de vulnerabilidad, que faciliten la cobertura de unas necesidades básicas para un mínimo funcionamiento personal, necesario para la participación en itinerarios de inclusión. Y evitando así la activación de



mecanismos de supervivencia, insostenibles en el tiempo e incompatibles con el emprendimiento de otras actividades para la mejora de su empleabilidad.

#### **1.4. Factores subjetivos de la exclusión social**

Desde una perspectiva más individualista, apreciamos la importancia de los factores subjetivos, tanto en los procesos de exclusión social, como en los itinerarios de inserción. La situación emocional, la herencia familiar o la falta del entorno más cercano acentúan la dinámica de la exclusión, mientras que los mecanismos personales de adaptación al cambio u otras estrategias cognitivas y emocionales, explican otros itinerarios de inserción social.

Así pues, es importante analizar la propia percepción de las personas afectadas, para conocer la explicación que ellas dan a los procesos que les afectan, y por otro, analizar las situaciones, actitudes o estrategias que puedan constituirse en factores de inclusión o exclusión.

La falta de empleo continuada puede traducirse en una amenaza para las perspectivas laborales futuras de la persona. La inactividad crea sentimientos de insatisfacción, inseguridad, desmotivación, ansiedad y bloqueo que puede conducir a una sensación de fracaso personal y profesional. Observamos como estas sensaciones acaban generando una auto-justificación de la inacción en la búsqueda de empleo, al atribuir la causalidad exclusivamente a factores externos, lo que a su vez libera de cualquier responsabilidad a la persona y alimenta dicha pasividad (mecanismo de *indefensión aprendida*).

A medida que el tiempo de desempleo aumenta, se producen unas consecuencias que van a condicionar el proceso de inserción. Existe una pérdida de habilidades o competencias profesionales, lo que genera inseguridad ante la posibilidad de volver a desempeñar un trabajo similar al que se tuvo. Si a esto añadimos la evolución continua del mercado de trabajo, y la desactualización provocada por el paso del tiempo en inactividad, la autoconfianza se ve especialmente afectada. Por otro lado, el cambio que la pérdida de rutinas laborales genera en la organización del tiempo y de las actividades

diarias, poco a poco supedita la búsqueda de empleo al tiempo disponible, tras priorizar otras tareas de carácter personal o familiar. Los objetivos laborales se diluyen, al igual que la planificación para alcanzarlos.

El diseño de las intervenciones debería ir en consonancia con esos elementos que están *activando o neutralizando* la vulnerabilidad social de cada una de las personas. De ahí la relevancia de un adecuado *diagnóstico inicial*, que prevalezca sobre la clasificación en un determinado colectivo (personas que están cobrando una Renta Activa de Inserción, mayores de 45, mujeres víctimas de violencia de género, etc.), que no aportan en sí mismas ninguna característica definitoria ni de la persona, ni de la intervención a llevar a cabo con ella y que, de algún modo, no hacen sino generar etiquetas en las personas, en base a una serie de creencias preconcebidas sobre las causas de su situación y de sus necesidades.

Poner el foco en las *causas* que han llevado a esa situación de exclusión, así como en las necesidades que se derivan de ella, susceptibles de ser paliadas o superadas, debe ayudarnos a trazar planes de actuación, más pormenorizados y adaptados a las necesidades reales.

### **1.5. La exclusión como un continuo de distintas intensidades**

La Comisión Europea<sup>2</sup> parece alinearse con la concepción de la exclusión social como un *proceso de alejamiento* de algunos individuos con respecto al centro de la sociedad (Subirats, 2005 y 2006), y no tanto como una situación de desigualdad estática que afecta a un grupo de personas con unas características concretas. Esto permite contemplar la exclusión como un fenómeno de distintas intensidades, en función de dicho alejamiento. La mayor parte de los planteamientos teóricos diferencian tres espacios: integración, vulnerabilidad o fragilidad, que puede ser continuada en el tiempo, o bien puede derivar hacia situaciones de exclusión en caso de que se produzca alguna alteración en los mecanismos de inclusión ya debilitados (ingresos, empleo y familia).

---

<sup>2</sup> VI Informe sobre exclusión y desarrollo social en España. Fundación FOESSA, 2008.

Este espacio social de la exclusión no responde, por tanto, a unas características preestablecidas que la definan, sino que estaría marcado por su *heterogeneidad* y comprendería aspectos como:

- *Intensidad* de la exclusión social, por la gravedad de los problemas sociales vinculados a ella.
- *Dinámica de los itinerarios* sociales recorridos, desde la exclusión social reproducida entre generaciones, hasta itinerarios de caída más o menos brusca a partir de procesos de precarización laboral y/o social.
- *Multidimensionalidad* de la exclusión. Los problemas que afectan a unas y otras personas son diversos: alejamiento del mercado de trabajo, carencias educativas, problemas de vivienda, etc. y no están presentes en todos los casos, ni se dan con intensidades similares. Invita al *diseño de programas diversificados y flexibles* que puedan adaptarse a las distintas necesidades de cada persona.
- *Causas y desencadenantes* que explican o precipitan los procesos de exclusión social. En algunos casos son más fácilmente identificables determinadas conductas individuales como la adicción a sustancias o la comisión de un delito (a su vez conductas socialmente condicionadas); en otros casos, se identifican actuaciones inadecuadas por parte de los dispositivos de protección social, como la denegación de determinados recursos, o de un permiso de trabajo, por ejemplo. Las situaciones de conflicto y de ruptura familiar también se identifican como desencadenantes de itinerarios de exclusión en algunos casos; otros, acontecimientos relacionados con el empleo (despidos, cierre de negocios, etc.).
- Otras características que condicionan sus itinerarios, como las decisiones y reacciones de las personas, la forma en que son percibidos y aceptados o rechazados o no por la sociedad, la especificidad de algunas pautas culturales que afecten o limiten sus posibilidades de inserción laboral o los derechos sociales, a las diferencias de género, o a la presencia de elementos como la pequeña delincuencia, la cultura de la calle, etc. asociados a algunos territorios urbanos más deteriorados.

## **1.6. Empleabilidad y vulnerabilidad social**

### Concepto de Empleabilidad

- Grado de adaptabilidad que demuestra un individuo en la consecución y mantenimiento de un empleo, así como en la actualización de sus competencias profesionales.
- Conjunto de aptitudes y actitudes que favorecen la integración laboral. Posibilidades existentes de encontrar un empleo y de amoldarse a un mercado de trabajo en continuo cambio.
- Estrategias que contribuyen a diversificar las alternativas de empleo de la persona y facilitar sus futuras reconversiones laborales. Las estrategias formativas más utilizadas se refieren al refuerzo y aumento de sus capacidades básicas y de fundamento (formación general contextualizada) y al desarrollo de competencias genéricas (correspondientes a determinados ámbitos de desempeño).
- Es el conjunto de competencias personales relacionadas con las actitudes, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar cualquier trabajo.

Fuente: Servicio Público de Empleo

### **1.6.1. Empleabilidad “alta”**

Pensemos en una persona que, a priori, se encuentra en una teórica buena posición ante la búsqueda de empleo: Presenta un objetivo profesional bien definido y realista conforme a sus posibilidades y al mercado de trabajo del territorio, una disponibilidad amplia y adecuada a este objetivo, experiencia laboral reciente relacionada, competencias adecuadas para la relación interpersonal, iniciativa, proactividad, capacidad de adaptación al cambio, etc. Es habitual que estas personas lleguen a los servicios de empleo por voluntad propia, con demandas más o menos concretas.

Nos encontramos, por tanto, ante una persona que demanda una ayuda relativamente puntual y de relativa baja intensidad para encauzar su búsqueda de empleo, que generalmente requerirá orientación sobre recursos adecuados y actualizados de intermediación laboral, recomendaciones para la mejora en la presentación de su CV, conocimiento del tejido empresarial, asesoramiento en autoempleo y formación continua, etc.

Si bien es cierto, como vemos en la práctica diaria, esta teórica *alta empleabilidad* no es suficiente por sí sola para encontrar un empleo, pues el mercado de trabajo no responde a una ecuación perfecta, y los factores subjetivos y estrategias de afrontamiento personales variarán en cada caso, por lo que resulta adecuado que los servicios públicos de empleo asuman determinadas *labores preventivas* para la activación de conductas y pautas adecuadas para la búsqueda en estas personas.

En este punto, se estima muy adecuada, la práctica realizada desde algunas de las oficinas de empleo visitadas, consistente en realizar sondeos y sesiones informativas periódicas, para proporcionar a las personas desempleadas servicios que activen y promuevan de alguna manera su búsqueda de empleo.

Estaríamos ante un grupo de personas que, generalmente, sólo necesitan un empleo remunerado para superar esta situación potencial de riesgo y no precisarían en este momento de una intervención social complementaria. Por lo tanto, estos casos son puramente laborales y *corresponderá su atención a los servicios de empleo*. Si bien es cierto, que el mero hecho de estar ante una reducción de sus ingresos, y en función de su situación socioeconómica, determinará si la persona se sitúa en una primera zona de riesgo frente a la vulnerabilidad social, que habría que tener en cuenta en el momento de la intervención.

Manejo de herramientas TIC, redes sociales profesionales y otros recursos digitales, grupos de búsqueda de empleo colaborativa, talleres sobre empleo oculto y red de contactos, formación transversal o píldoras formativas adaptadas a perfiles profesionales, podrían ser recursos adecuados para estas personas.

### **1.6.2. Vulnerabilidad coyuntural**

Como decimos, una teórica *alta* empleabilidad no es necesariamente razón única para encontrar un empleo. Cuando una persona o grupo familiar reduce sus ingresos, comienza a recurrir a una serie de estrategias de afrontamiento que van limitando su disponibilidad y mermando sus condiciones de vida, y casi inevitablemente, su estado anímico.

La prolongación del tiempo en desempleo va agravando esta situación, y ampliando las necesidades a las que atender desde los distintos dispositivos de inserción sociolaboral.

Las personas en esta situación de vulnerabilidad, que alcanzan los requisitos establecidos para ser beneficiarias de medidas de inserción sociolaboral, precisan de una intervención social que potencie sus capacidades personales y sociales para facilitar la búsqueda de empleo y, al mismo tiempo, de una formación u orientación laboral que mejore su cualificación y competencias y, por ende, su empleabilidad.

Programas como los programas integrales de mejora de empleabilidad, cuya filosofía de origen es la mejora del posicionamiento ante el empleo de las personas, constituye un recurso adecuado en su planteamiento, para personas en situación vulnerable que requieren de una atención continuada y que abarque aspectos más allá de la búsqueda de empleo.

En estos casos, otros mecanismos de ayuda pueden ser requeridos. No sólo puramente económicos, sino de diversa índole, como de acondicionamiento de vivienda (ahorro energético, subsanación de alteraciones que afecten a las condiciones de salubridad de la vivienda, etc.), servicios especializados de salud, atención psicológica, apoyo a la formación, servicios de conciliación familiar, transporte, inmersión lingüística para el aprendizaje de español, etc.

Esto es, paliar los condicionantes que afectan objetivamente a la posibilidad de buscar un empleo adecuado, pero a través de servicios que obviamente exceden de las competencias de los servicios de empleo, pero sí las *complementan*.

Mención especial requiere el seguimiento familiar, especialmente en aquellas personas con *menores a su cargo*, pues es primordial la atención temprana para paliar los efectos de la transferencia de la vulnerabilidad social. Esto incluye un especial seguimiento a la infancia: absentismo escolar; apoyos contra el abandono escolar temprano; refuerzo educativo; educación en pautas de crianza, alimentación e higiene adecuadas... Y con adolescentes y jóvenes, en aquellos casos, que habiendo abandonado prematuramente sus estudios, necesitan recursos específicos que respondan a la permeabilidad entre los sistemas educativo y laboral, y las necesidades específicas de jóvenes con baja motivación fruto del fracaso escolar que han sufrido y de las problemáticas que acompañan a sus familias.

Las *Escuelas de Segunda Oportunidad* ofrecen a los jóvenes en situación de riesgo o exclusión social formación profesional, junto con otros recursos de atención social,

orientación académica y laboral y dispositivos de empleo, cuyo objetivo es fomentar el retorno educativo y/o la inserción laboral.

En definitiva, se necesita poner todos los mecanismos preventivos disponibles al servicio de infancia y adolescencia en las familias más vulnerables, que mitiguen la transferencia generacional de la situación de exclusión.

La intervención social coordinada entre los servicios sociales y de empleo, requiere de una adecuada reestructuración de los mecanismos de seguimiento de casos, así como en la burocratización de los mismos, y en las herramientas de gestión de la información. Un protocolo de actuación conjunta entre las distintas Administraciones que permita realizar itinerarios de inserción únicos, evite la duplicidad de servicios y maximice la eficacia en la gestión de recursos, donde cobra especial importancia la *tutorización*.

### **1.6.3. Vulnerabilidad estructural**

Es un hecho que los itinerarios vitales no siguen pautas secuenciales, del mismo modo que no lo hacen los itinerarios de inserción. Desgraciadamente, nos encontramos en nuestros servicios con personas que presentan carencias estructurales que suponen barreras objetivas, ya no para la búsqueda de empleo, sino para la inserción sociolaboral.

Nos referimos aquí a las personas sin hogar, inmigrantes en situación irregular, personas con enfermedad mental no tratadas, con problemas de drogodependencia u otros trastornos adictivos, o personas que están en dinámicas de exclusión desde hace años (incluso varias generaciones) que directamente subsisten a base de ayudas sociales o parten de una situación cronificada de aislamiento social (chabolismo, prostitución, etc.)

Estas personas presentan unas barreras que dificultan excesivamente su inserción laboral a medio plazo y *requieren un trabajo previo de servicios sociales*, dirigido fundamentalmente a proporcionar cobertura a necesidades básicas, con servicios especializados de salud (dependencia de sustancias, prevención y tratamiento de enfermedades sexuales, trastornos mentales...), alimentación (banco de alimentos, comedores sociales...) vivienda (alojamientos alternativos para personas sin hogar, albergues, vivienda social...) o cuidado personal básico (aseo, duchas, agua caliente).

El objetivo principal en estos casos pasa por adquirir un mínimo nivel de cobertura de estas necesidades y de adquisición de las competencias más básicas, requeridas para afrontar un proceso integral de mejora de la empleabilidad, en el que se dé paso, posteriormente, a la actuación de los servicios de empleo complementando su itinerario de inserción.

#### **1.6.4. *Importancia del diagnóstico de situación***

Para identificar el grado de empleabilidad de una persona debemos utilizar una herramienta adecuada de diagnóstico, que permita determinar si la persona requiere una intervención exclusiva de servicios sociales (por necesitar una recuperación personal y social profunda como paso previo a las acciones encaminadas a su empleabilidad), de empleo (por presentar suficientes capacidades personales y sociales, siendo su problemática únicamente la carencia de un trabajo); o la intervención simultánea de los servicios sociales y de empleo. Abordaremos este tema en detalle más adelante.

Cuando hablamos de personas en riesgo de exclusión social, el itinerario de inserción debería partir de *un diagnóstico integral*, preferiblemente conjunto si así lo va a ser la intervención, entre servicios sociales y de empleo.

## **2. Modelo de intervención**

### **2.1. *Consideraciones antes de comenzar la intervención***

Nuestra intervención como profesionales de la orientación, implica acompañar a la persona en su proceso de cambio, proporcionarle alternativas y vías para afrontar su situación, nuevos recursos para la búsqueda de empleo, abrir posibilidades a distintos objetivos profesionales, entrenar en competencias transversales, facilitar la formación en habilidades técnicas para el ejercicio de una profesión, plantear distintas formas de afrontar las adversidades o de encauzar la toma de decisiones, etc. Esta intervención requiere la implicación activa de la persona, fruto a su vez de la confianza depositada en el servicio que recibe y en el personal técnico que los proporciona y el compromiso de ambas partes durante todo el proceso.



La realidad con la que nos encontramos, nos indica que un alto porcentaje de las personas en riesgo de exclusión que son atendidas desde las oficinas de empleo, perciben cierta obligatoriedad en la asistencia a los servicios de orientación laboral, generalmente vinculada a la percepción de alguna prestación económica, lo que puede suponer a priori, un obstáculo en la intervención. Conseguir la *implicación activa* de la persona es un objetivo prioritario si pretendemos obtener resultados.

Sin embargo, es evidente que la *conciencia de la necesidad* de los servicios que ofrecemos es algo que no siempre se da en las personas que atendemos. En ocasiones no verbalizan, o ni siquiera consideran, que necesiten acompañamiento de estas características. Así, muchas personas demandan “encontrar un trabajo”, pero no tanto la ayuda para buscarlo. Será labor de los profesionales trasladar a la persona la conveniencia de participar y al mismo tiempo, generar suficiente confianza en ellos para que lo hagan con el compromiso e implicación necesarios.

La *voluntariedad* en la participación:

- favorecerá la comunicación para expresar demandas y necesidades.
- Ayudará al establecimiento de la confianza imprescindible en toda relación de ayuda.
- Facilitará el cumplimiento de los compromisos establecidos de mutuo acuerdo durante la intervención, al no ser percibidos como una imposición externa.

Los profesionales deberíamos asumir la responsabilidad de ser esos *motivadores del cambio*, valorando y reforzando adecuadamente aquellos pequeños objetivos superados. No olvidemos que la baja autoestima es una de las características que más frecuentemente encontramos en las personas en riesgo de exclusión.

Es importante:

- Transmitir la necesidad de cambio y las consecuencias positivas del mismo.
- Vencer las resistencias al cambio, identificando y previniendo los posibles obstáculos y las estrategias para salvarlos, antes de que puedan producirse.
- Reforzar los avances, por pequeños que sean. Recordemos que el mero hecho de asistir a las citas con regularidad o el establecimiento de nuevos objetivos, pueden suponer grandes logros que no debemos pasar por alto.
- Aportar alternativas si la persona no es capaz de generarlas, y dejar que sea ella quién elija con qué conductas o pensamientos se identifica.

## **2.2. Acceso al servicio**

Una consecuencia directa del aislamiento social en el que, en mayor o menor intensidad, caen las personas más vulnerables, es la *dificultad de acceso a la información* mediante los canales de comunicación más normalizados hoy en día (redes sociales, portales web, blogs, prensa, o publicidad *offline* como folletos informativos, etc.).

Por un lado, es habitual encontrarnos en nuestros servicios con personas que repetidamente vienen a pedir información sobre cursos o programas, otorgando un papel clave a la suerte de estar en el lugar y el momento adecuados; y por otro, personas que por desconocimiento u otros motivos, no llegan ni siquiera a solicitar información.

No debemos olvidar que las personas en situaciones más precarias encuentran muchas dificultades añadidas al hecho de desplazarse de un lugar a otro, más aún si no tienen la certeza de dónde acudir ni qué van a encontrar. Algo que se acentúa en las zonas rurales, si esto implica desplazarse a poblaciones cercanas, donde además del coste del transporte, el tiempo invertido necesario es mucho mayor.

De esta manera, los distintos agentes que intervienen en el territorio se convierten en colaboradores necesarios para conseguir que la información que queremos transmitir a las personas en riesgo o situación de exclusión social llegue de la mejor manera posible.

Por todo ello, valoramos la necesidad de generar un *plan de comunicación* dirigido, no sólo a las personas interesadas, mediante los medios habituales ya citados, sino que contemple medidas específicas para la comunicación con otros agentes del territorio (barrio, localidad, comarca).

Este plan se traduciría en los siguientes elementos:

- Público objetivo: Agentes que intervienen en el territorio: Servicios Sociales, centros educativos, asociaciones vecinales, culturales, juveniles o centros de tiempo libre, centros de salud, otros servicios municipales...
- Objetivos de la comunicación: Captar personas interesadas o necesitadas de servicios de empleo e inserción laboral. Aumentar la visibilidad de las actuaciones realizadas, mediante la difusión de las mismas. Despertar interés en otros profesionales que tengan mayor acceso a estas personas.

- Canales de comunicación: Visitas periódicas a los distintos recursos de la zona. Organización de foros para el conocimiento mutuo. Envíos de información vía mail e impresa (folletos o carteles que puedan publicitar en sus espacios de información).
- Mensaje: Por un lado, dirigido a las personas interesadas, donde es importante buscar una imagen corporativa acorde a las personas a las que nos dirigimos, cuidando la inclusión de perfiles diversos en las publicaciones (minorías étnicas, personas de otros países, personas de mayor edad, etc.), así como utilizar un lenguaje asequible (incluso palabras en distintos idiomas para captar su atención) y la inclusión de iconografía que facilite su comprensión. Por otro lado, pensando en los profesionales que atienden a estas personas desde otras entidades, se proporcionaría una información más extensa (más técnica y completa) sobre el contenido de las acciones, requisitos de acceso o determinadas características recomendables, documentación necesaria, profesionales de contacto, normativa aplicable, etc. Así como el mecanismo de derivación, si lo hubiera.
- Recursos destinados: Sería interesante que una persona por cada oficina de empleo asuma esas funciones y lidere la ejecución de los planes de comunicación externa y difusión de servicios. Es recomendable que el material escrito sea semejante (aunque adaptado al territorio) en todas las oficinas y guarde la imagen corporativa para ser más identificable.

Se trata, en definitiva, de programar y ejecutar medidas específicas que faciliten el acceso a la información a las personas con mayores dificultades de recibirla, acerca de la cartera de servicios que dispone el INAEM, especialmente aquellos dirigidos a las personas más vulnerables.

### **2.3. Acogida de personas participantes**

#### **2.3.1. Entrevista de acogida**

Establecer un *clima de confianza* entre el técnico de referencia y la persona atendida es un aspecto imprescindible en las intervenciones, pues el “factor humano” es clave para proporcionar apoyo, comprensión y empatía, y enriquece la profesionalidad del personal técnico de orientación. Esta confianza comienza con una adecuada presentación tanto del personal orientador, como del servicio que vamos a ofrecer.

Por ello, en una primera entrevista de acogida, será necesario proporcionar a la persona una información adecuada acerca de:

- Qué es la orientación laboral y en qué puede ayudar a la persona a mejorar su situación con respecto a la mejora de su empleabilidad y en otras facetas de su vida, mostrando nuestra intervención flexible y adaptada a sus necesidades, en la que probablemente pueda enfrentarse a conocer aspectos de sí misma que no ha tenido en cuenta hasta ahora (el autoconocimiento es un elemento fundamental a considerar).
- Qué aspectos son susceptibles de reforzarse, a raíz de un buen diagnóstico de partida, tanto específicos para la búsqueda de empleo, como otras competencias transversales que puedan serle útil en otras facetas de su vida.
- Qué compromisos esperamos de la persona, fundamentalmente basados en actitudes y en la implicación activa en la intervención, más allá de otros compromisos más relacionados con los recursos a visitar o los CV a entregar.
- Qué compromisos asumimos con respecto a ella, como la confidencialidad, la profesionalidad, la sinceridad a la hora de expresar lo que pensamos, etc.
- Qué otros recursos o servicios podemos poner a su disposición desde el INAEM u otras entidades colaboradoras, estén o no disponibles en ese momento.

Vemos que en ocasiones llegan a nuestros servicios con expectativas muy altas o poco realistas, y en otras con demasiado recelo acerca de su utilidad; por ello, esta primera conversación debe tener como objetivo adecuar las expectativas de la persona con respecto a lo que podemos ofrecerle y también sobre lo que esperamos de ella.

Otro aspecto primordial que debemos tener en cuenta es la deteriorada confianza que tienen en los servicios de inserción sociolaboral algunas de las personas que llegan a las oficinas. Motivado o no, en muchas ocasiones las personas que atendemos han perdido la confianza en que estos recursos puedan serles de ayuda. Así, explorar su historia con respecto a los servicios sociales y de empleo, su opinión acerca de éstos y los motivos para valorar de una u otra los mismos, nos ayudará a comprender sus reticencias a la hora de comenzar una nueva intervención. Para ello, podemos recabar información sobre:

- Experiencias pasadas en otros recursos y la valoración que de estas hace la persona.
  - ¿Has recibido orientación laboral anteriormente?

- ¿Has participado en talleres u otras actuaciones grupales sobre autoconocimiento, búsqueda de empleo, motivación, etc.?
- ¿Qué crees que te han aportado? ¿Qué te ha gustado más? ¿y menos?
- Expectativas sobre nuestra intervención o los recursos que podemos ofrecerle.
  - ¿Qué esperas de este servicio o programa?
  - ¿En qué te gustaría recibir ayuda?

Preguntas como estas, aunque por supuesto no deben condicionar la atención que demos, sí nos darán una pista sobre el punto del que partimos, con respecto a la confianza y la actitud hacia el servicio que tiene la persona.

La *escucha activa* favorece que la persona atendida canalice sus preocupaciones y organice sus sentimientos. Las personas que se sienten escuchadas aprecian más la atención que las que no lo perciben, independientemente de los resultados.

La escucha activa y la generación de un buen *rapport* está condicionada por:

- Evitar distracciones cuando estemos atendiendo. Si nos llaman o nos interrumpen, podemos hacer ver a la persona que es lo que realmente nos preocupa en este momento, pidiendo a nuestro distractor que llame o venga más tarde.
- Aunque es complicado por la disposición de los espacios de trabajo, debemos intentar proporcionar sensación de intimidad a la persona atendida. Para ello podemos minimizar el contacto visual directo que la persona que atendemos tenga con otras personas, mediante la disposición de los puestos de trabajo de la oficina, o utilizar pequeños paneles separadores entre mesas, etc.
- Cuidar nuestra comunicación no verbal, mostrando atención e interés, fijando la mirada, evitando posturas corporales que generen barreras en la comunicación (cruce de brazos).
- Dejar hablar. Si es necesario redirigiremos la conversación, pero evitando cortar a la persona.
- Pedir más información con preguntas adecuadas.
- Proporcionar feedback de aquello que nos está explicando reformulando sus ideas, para comprobar que la hemos entendido correctamente (y que así lo perciba ella).

- Establecer asociaciones entre lo que nos cuenta la persona y cómo se siente. Esto es, devolver con una pregunta la emoción que parece transmitirnos (entonces, sentiste frustración tras no haber recibido respuesta...). Es importante que comprenda qué emoción está sintiendo o sintió ante algún hecho concreto, pues identificar las emociones le ayudará a manejarlas.

#### **2.4. Diagnóstico de situación**

En intervención social buscamos como objetivo último la *mejora de la calidad de vida* de las personas, a través de la intervención en aspectos fundamentales como son: familia, vivienda, formación, empleo, etc. Todas esas actuaciones que se realizan con las personas funcionan, o deberían hacerlo, como un engranaje, del que unas piezas necesitan del resto para seguir avanzando.

Centrando la intervención en el ámbito que aquí nos ocupa, el de la inserción sociolaboral de las personas desde los servicios de empleo, es importante poder *identificar* a tiempo aquellas barreras y/o condicionantes que vayan a suponer un *hándicap* en el proceso de inserción.

Entendemos por *barreras*, aquellos factores objetivos que dificultan en exceso (o impiden a medio plazo) cualquier tipo de intervención de mejora de empleabilidad. Nos referimos especialmente a problemas de salud o incapacidad laboral, a falta de cobertura de necesidades básicas (como es el caso de las personas sin hogar), adicciones y dependencias sin tratamiento, situación administrativa irregular de personas extranjeras, etc. En estos casos, deberemos *reconducir la intervención* a otros aspectos previos al empleo, derivando a los dispositivos correspondientes y finalizando por el momento toda actuación relativa al empleo.

Tan importante como identificar estas barreras, será la detección de otro tipo de *condicionantes* que, aunque no impidan la intervención desde los servicios de empleo, sí requerirán una actuación *conjunta y coordinada* con otros dispositivos, para lo cual será necesario establecer protocolos de actuación entre ambos.

Es fundamental como profesionales saber *identificar las potencialidades* que toda persona tiene, pues no olvidemos que aquellos individuos que atraviesan mayores dificultades desarrollan estrategias de supervivencia y de adaptación al cambio (por ejemplo, personas que han pasado por procesos migratorios), las cuales podemos extrapolar a otros aspectos de la intervención y valernos de ellas para *maximizar su impacto*.

Un buen diagnóstico de situación será aquel que, por un lado, nos permita considerar y tener un espacio de reflexión sobre los aspectos que influyen en la situación de la persona (y sobre los que podremos o no intervenir), y por otro, aportarnos información valiosa sobre el impacto en la calidad de vida de las personas que atendemos y, por tanto, en la eficacia o no de nuestros servicios.

#### **2.4.1. Diagnóstico laboral**

Presento a continuación el diagnóstico laboral que la Fundación Federico Ozanam ha diseñado y utiliza para medir la posición frente al empleo que tienen las personas atendidas.

¿Quién lo realiza?

El diagnóstico laboral está diseñado para evaluar la situación de partida frente al empleo, antes o en los momentos iniciales de la intervención con una persona.

Es utilizado por el personal técnico de orientación de los diversos programas que tienen como objetivo la inserción laboral, o, de manera más genérica, la mejora de la situación de las personas frente al mercado laboral: Programas de mejora de la empleabilidad, Talleres de Empleo y Escuelas Taller, empresa de inserción, programas de inserción laboral para colectivos más desfavorecidos, jóvenes en formación profesional inicial, etc.

¿Cuándo se realiza?

Para un correcto uso del diagnóstico se recomienda, en primer lugar, realizarlo sólo en aquellos programas de una duración igual o superior a 6 meses, de manera que podamos medir, no sólo la situación de partida, sino los cambios producidos tras la intervención.

### *Primer momento de medida*

Para que el diagnóstico laboral sea eficaz, necesitaremos:

- Haber superado la fase de acogida que, como hemos comentado, es primordial para el compromiso inicial de la persona hacia el servicio ofrecido. Entendemos que un diagnóstico excesivamente precipitado puede dar lugar a una recogida de información poco fiable, pues la persona necesita un tiempo para depositar su confianza en nuestra figura y puede prevalecer la intención de *quedar bien* o de responder a determinadas preguntas de la manera que ella cree *que debe hacerlo*.
- Tener información suficiente. Aunque el diagnóstico requiere de respuestas proporcionadas por la persona, muchas de ellas pueden ser inferidas a través de los comportamientos que observemos en ella. El criterio profesional del personal técnico juega un papel importante a la hora de completar el diagnóstico.
- Familiarizarnos con la herramienta. Para ello, disponemos de manuales disponibles para el personal técnico que va a utilizarla, en los que se proporciona información adicional sobre la intencionalidad de las preguntas, el objetivo que hay detrás de cada ámbito a medir, y algunas aclaraciones sobre las respuestas, así como ejemplos prácticos. La subjetividad del personal técnico es un factor que tenemos en cuenta a la hora de realizar un diagnóstico, pero es importante realizar formaciones en los equipos para minimizar la disparidad de criterios en las respuestas, y dotarlo así de mayor validez interna.

### *Momentos posteriores de medida*

Como ya adelantábamos, consideramos fundamental realizar, como mínimo, un segundo diagnóstico que nos permita evaluar el impacto que ha tenido o está teniendo nuestra intervención. Para ello, recomendamos realizar un diagnóstico laboral anual, o a la finalización de la intervención, en aquellas de inferior duración.

Por otro lado, en intervenciones más prolongadas y especialmente en las de mayor intensidad, como puede ser el proceso de inserción de la plantilla de la empresa de inserción o de jóvenes en formación profesional; además del diagnóstico laboral, realizamos un diagnóstico general que contempla otros ámbitos (personal, formativo),



partiendo de la hipótesis de que el seguimiento de un itinerario de inserción deberá provocar cambios en la situación integral de la persona.

Estos diagnósticos, además de aportarnos información sobre la evolución de la situación de la persona, nos proporcionan interesantes indicadores sobre la idoneidad o impacto de las acciones que realizamos, al poder recopilar información en términos poblacionales (este aspecto queda explicado más adelante en la descripción de la herramienta de gestión de información).

El diagnóstico laboral permite medir los cambios que el diseño y ejecución de itinerarios de inserción produce en la situación de la persona, esto es, el *impacto de nuestras intervenciones*.

#### Contenido del diagnóstico

Su finalidad es detectar los aspectos que influyen positiva o negativamente ante el empleo, así como, valorar el impacto que tiene dicho proceso en su situación más allá del cumplimiento de los objetivos de la acción en los que esté participando. Queda organizado mediante una escala de valores definidos cuantitativamente que permite detectar la evolución a lo largo del proceso de intervención, y así extraer conclusiones fiables sobre la intervención.

El diagnóstico laboral se realiza teniendo en cuenta tres ámbitos fundamentales:

- Perfil profesional
- Búsqueda de empleo
- Condicionantes

Cada ámbito está compuesto por una serie de sub-ámbitos que son valorados a través de una escala de alternativas de valoración diagnóstica de 1 a 5 niveles, siendo 1 la peor valoración. Cada uno de los ámbitos que componen el diagnóstico laboral posee un peso relativo:

- Perfil Profesional: 40%
- Búsqueda de empleo: 25%
- Condicionantes: 35%

#### A) Perfil profesional

El ámbito perfil profesional recoge las capacidades y competencias necesarias para que la persona pueda desempeñar eficazmente y con autonomía las funciones y tareas que le son encomendadas para su profesión, teniendo en cuenta el objetivo profesional que previamente se ha marcado. Dentro de este ámbito se incluyen los siguientes sub-ámbitos, con su ponderación correspondiente:

- Objetivo profesional 40%
- Formación 20%
- Experiencia 20%
- Competencias técnicas 20%

**Objetivo profesional:** En este sub-ámbito se determina si la persona tiene claro a lo que quiere dedicarse profesionalmente, así como el grado de adecuación de sus expectativas con respecto al mercado laboral actual. Su valoración es la siguiente:

1. Carece de objetivo profesional.
2. Tiene un objetivo profesional poco realista.
3. No lo tiene definido, pero conoce sus preferencias.
4. Tiene identificado su objetivo profesional.
5. Tiene objetivo definido y suficientes competencias adquiridas.

**Formación:** En este sub-ámbito se determina si la persona cuenta con formación suficiente, tanto reglada como no reglada, para capacitarle en el acceso al empleo que busca, teniendo en cuenta las demandas del mercado laboral. Su valoración es la siguiente:

1. No cumple requisitos de acceso para la formación necesaria.
2. No posee formación suficiente que le capacite para su objetivo.
3. Posee formación, pero no actualizada.
4. Posee formación suficiente para ejercer su profesión.
5. Posee formación óptima para las exigencias del mercado.

**Experiencia:** En este sub-ámbito se determina si la persona cuenta con experiencia laboral relacionada con su objetivo profesional y si ésta es estable y reciente. Para ello se valora tanto la experiencia laboral acreditada mediante contrato como otra que pueda haberse adquirido a través de prácticas no laborales, voluntariado, empleo sumergido o desarrollada en otros países. Su valoración es la siguiente:

1. Nunca ha trabajado de algo relacionado con lo que busca.
2. Experiencia, pero no relacionada con objetivo y/o no acreditada.

3. Experiencia estable pero no reciente.
4. Experiencia reciente pero no estable (muchos cambios de empresa).
5. Experiencia reciente, continuada y acreditada.

Competencias técnicas: En este sub-ámbito se determina si la persona maneja las herramientas necesarias que el mercado laboral demanda para que se pueda desenvolver de manera autónoma en su puesto de trabajo. En estas herramientas se incluyen los idiomas, manejo de TIC, maquinaria específica, instrumental, etc. Su valoración es la siguiente:

1. Desconoce qué herramientas son necesarias para su trabajo.
2. Conoce las herramientas, pero no las ha manejado.
3. Ha manejado las herramientas, pero necesita actualización.
4. Maneja las herramientas necesarias.
5. Domina herramientas necesarias.

#### B) Búsqueda de empleo

El ámbito búsqueda de empleo recoge las herramientas y recursos que en función de su perfil profesional la persona utiliza en la búsqueda de empleo, así como su grado de implicación en la misma. Dentro de este ámbito se incluyen los siguientes sub-ámbitos, con su ponderación correspondiente:

- Hábitos de búsqueda 40%
- Herramientas 30%
- Recursos 30%

Hábitos de búsqueda: En este sub-ámbito se determina si la persona tiene una buena disposición en su búsqueda de empleo, dedicando tiempo a la misma, siendo constante y realizando una planificación previa. Su valoración es la siguiente:

1. Manifiesta que quiere trabajar pero no busca empleo.
2. Busca de manera esporádica.
3. Busca de manera regular pero insuficiente.
4. Busca habitualmente pero sin planificar.
5. Dedicar tiempo a la búsqueda de manera planificada.

Herramientas: En este sub-ámbito se determina si la persona utiliza las herramientas necesarias y acordes a su objetivo profesional. Entre estas herramientas está el

curriculum vitae, la carta de presentación, la agenda de búsqueda de empleo, el manejo de redes sociales profesionales, el blog, el portfolio, la tarjeta de presentación, el videocurriculum, el seguimiento de acciones, etc. Su valoración es la siguiente:

1. No tiene CV.
2. Tiene CV desactualizado.
3. Tiene insuficientes herramientas o no las utiliza adecuadamente.
4. Manejo básico de herramientas de búsqueda.
5. Manejo óptimo de herramientas de búsqueda.

Recursos: En este sub-ámbito se determina el grado de conocimiento y utilización de los recursos de empleo necesarios y acordes al objetivo profesional de la persona. Entre estos recursos están los intermediarios laborales (INAEM, ETTs, Agencias de Colocación...), los portales de empleo en internet, las redes de contactos personales y profesionales, las bolsas de trabajo de la Administración, el tejido empresarial, asociativo o cultural, etc. Su valoración es la siguiente:

1. No conoce recursos de empleo.
2. Sólo está inscrito en el INAEM y ha comunicado su situación de desempleo al entorno más próximo.
3. Conoce recursos generales de búsqueda de empleo, pero no los usa bien.
4. Utiliza recursos generales con frecuencia.
5. Utiliza adecuadamente recursos generales y específicos para su objetivo profesional.

### C) Ámbito condicionantes

El ámbito condicionantes recoge los elementos limitadores o potenciadores que influyen en las posibilidades de que la persona encuentre empleo.

Dentro de este ámbito se incluyen los siguientes sub ámbitos, con su ponderación correspondiente:

- Tiempo en desempleo 15%
- Disponibilidad 25%
- Actitud 40%
- Comunicación 20%

Tiempo en desempleo: En este sub-ámbito se determina el tiempo que ha transcurrido desde que la persona ha finalizado su último trabajo con contrato, preferiblemente si ha sido en un trabajo acorde a su objetivo profesional. Su valoración es la siguiente:

1. Más de 3 años / no ha trabajado nunca.
2. Más de 2 años.
3. Entre 6 meses y 2 años.
4. Menos de 6 meses.
5. Trabajando.

Disponibilidad: En este sub-ámbito se determina si la disponibilidad de la persona respecto al horario, jornada o movilidad geográfica, así como sus expectativas salariales se ajustan a las exigencias del mercado laboral para su ocupación. Su valoración es la siguiente:

1. Tiene límites objetivos en el acceso al empleo.
2. Tiene límites objetivos en el acceso a determinados empleos.
3. Manifiesta resistencia y escasa disponibilidad para trabajar
4. Tiene disponibilidad exclusivamente para su objetivo profesional.
5. Tiene disponibilidad total para un empleo acorde con sus competencias.

Actitud: En este sub-ámbito se determina la actitud real que la persona tiene hacia la búsqueda de empleo, valorando su estado de ánimo, el grado de colaboración, la atribución causal del desempleo interna o externa, la proactividad, etc. Su valoración es la siguiente:

1. Negativa, baja autoestima y culpabiliza a factores externos.
2. Negativa, baja autoestima y reconoce que necesita apoyo
3. Verbaliza interés, pero la actitud real no es positiva.
4. Positiva y optimista, pero necesita refuerzo constante.
5. Positiva y optimista, asumiendo responsabilidad en la búsqueda de empleo.

Comunicación: En este sub-ámbito se determina si la persona transmite, tanto verbal como no verbalmente, de manera eficaz sus necesidades, intereses y objetivos. Su valoración es la siguiente:

1. No tiene habilidades comunicativas para afrontar la búsqueda de empleo.
2. Transmite poca información relevante o le cuesta relacionarse con fluidez
3. Transmite información de manera no ordenada e imprecisa.
4. Transmite eficazmente información sólo cuando se le pregunta.

5. Transmite eficazmente necesidades, intereses y objetivos.

### **2.4.2. Diagnóstico general**

Como decíamos al comienzo de este apartado, entendemos la mejora del posicionamiento frente al empleo, vinculada pero no sólo determinada por la consecución o no de un puesto de trabajo, tendrá consecuencias en otros ámbitos de la vida de las personas, especialmente cuando hablamos de personas en riesgo o situación de exclusión social, ya que son múltiples las problemáticas asociadas.

Es por esto que, cuando llevamos a cabo itinerarios de inserción, especialmente en las intervenciones de más de un año de duración, consideramos adecuado medir otra serie de variables, que si bien exceden del concepto puro de empleabilidad, sí se ven directa o indirectamente relacionadas.

Por otro lado, es interesante ver los efectos que la consecución de un empleo genera en la vida de las personas a medio-largo plazo, así como la situación prolongada de desempleo.

El diagnóstico general incluiría tres ámbitos:

- Personal
- Laboral
- Formativo

#### A) Personal

El ámbito Personal pretende recoger los elementos básicos de la situación en la que se encuentra una persona en un determinado momento y hace referencia a:

Recursos económicos: Este ítem tiene por objeto la determinación del grado de cobertura de las necesidades básicas de una persona. Se basa en la renta de la unidad familiar a la que pertenece y se plantea de forma limitada (por una cuestión de simplificación) la aplicación del concepto del número de miembros de la unidad familiar, siendo el concepto de familia el que tengan menores o dependientes a su cargo.

1. No tiene ningún ingreso periódico, tiene dificultades para comer.
2. No tiene ningún ingreso periódico, pero cubre sus necesidades más básicas
3. Tiene ingresos por debajo del iprem o aunque superiores proceden del IAI u otro tipo de subsidios
4. Tiene ingresos por debajo del SMI si está solo o 1000 euros si son familia
5. Tiene ingresos periódicos (>SMI si está solo o > 1.000 € si son familia)

Red Social: El concepto de apoyo es un concepto amplio y que debe de ir más allá del apoyo material, que si se da debemos considerarlo obviamente, pero deberemos considerar también el apoyo afectivo y el hecho de si tiene alguien con quien hablar, verse, ...

1. Carece de relaciones familiares y de amistad
2. Existencia de relaciones pero son negativas / dañinas
3. Tiene familia pero en la distancia. Apoyo emocional en la distancia
4. Relaciones familiares y/o de amistad cercanas, pero en casos de mucha necesidad o muy puntuales
5. Tiene fuertes lazos familiares y/o de amigos en los que apoyarse

Salud: Es importante tener en cuenta los aspectos derivados de la salud mental (depresiones, trastornos de personalidad, ...).

1. Padece enfermedades graves (trastornos psicológicos, adiciones...) sin tratamiento ni seguimiento médico
2. Padece enfermedades graves (trastornos psicológicos, adiciones...) con tratamiento y/o seguimiento médico insuficiente
3. Padece enfermedades graves (trastornos psicológicos, adiciones...) con tratamiento y/o correcto y adecuado seguimiento médico
4. Padece enfermedades leves
5. No tiene ningún problema de salud

Vivienda: En la calle, orden de desahucio, albergue fuera de módulos, chabola, ....

1. Alojamiento cedido temporalmente menos de un año
2. Alojamiento cedido temporalmente para un año o más, residencia social
3. Alquiler de cualquier tipo o hipoteca con ciertos problemas de pago

4. Vivienda sin deudas en el alquiler del tipo que sea o sin deudas en la hipoteca

## B) Ámbito laboral

El ámbito laboral hace referencia a los aspectos vinculados a la situación y posibilidades de acceso al mercado de trabajo (empleabilidad), independientemente de la situación laboral de este momento, que ya valoramos en el ítem correspondiente.

Este ámbito se corresponde con el diagnóstico laboral anterior, de manera resumida, teniendo en cuenta que este diagnóstico general se utiliza desde otras acciones en las que la intervención en el área de empleo no es la prioritaria, como los programas dirigidos a la educación familiar, por lo que no se realizaría el anterior diagnóstico.

### Motivación:

1. No manifiesta interés por trabajar, ni por buscar empleo
2. Tiene interés en trabajar o mejorar su empleo pero tiene barreras o condicionantes (legales, formativos, de salud, situación del mercado laboral no acorde a su situación...) que le impiden trabajar legalmente, buscar un empleo o mejorar el que tiene
3. Tiene interés en trabajar o mejorar su trabajo, puede hacerlo, pero necesita mucho apoyo en la búsqueda y un refuerzo constante por su gran desconocimiento de recursos
4. Tiene interés en trabar o mejorar su trabajo, puede hacerlo, pero necesita apoyo puntual, un refuerzo esporádico porque conoce algunos recursos, está inscrito en el Inaem, actitud proactiva...
5. Busca empleo de forma activa, con dedicación, planificación, tiene herramientas, utiliza su red de contactos... o tiene empleo y no se plantea un cambio en su situación laboral

### Objetivo profesional:

1. Carece de objetivo profesional, no tiene experiencia, no tiene competencias técnicas
2. Tiene cierto objetivo pero está fuera de sus posibilidades, no es realista acorde



con su situación

3. Tiene objetivo profesional poco definido, ha adquirido competencias técnicas para acceder a puestos de baja cualificación...
4. Tiene un objetivo profesional bien definido y un perfil adecuado, pero le falta experiencia o competencias.
5. Tiene un claro objetivo profesional, tiene experiencia laboral y competencias para desempeñar el puesto de trabajo

Situación laboral:

1. No tiene experiencia laboral o está en desempleo desde hace 3 años
2. Ha tenido trabajos sin contrato o muy esporádicos en los últimos 3 años
3. Ha trabajado con contrato en el último año
4. Tiene contrato de menos de media jornada o de más pero muy temporal
5. Tiene un contrato de más de media jornada y con expectativa de continuidad

### C) Ámbito formativo

En el ámbito formativo tendremos en cuenta tanto la formación básica, como la formación ocupacional, de manera conjunta. Puede haber personas con muy poca motivación para la formación básica, que sin embargo estén muy interesadas en aprender un oficio o al contrario.

Motivación

1. Ninguna motivación por aprender nada: ni formación básica, ni oficio
2. Explicita algo de motivación, pero pone pegas y excusas
3. Explicita motivación pero tiene condicionantes (familiares, nivel formativo bajo...)
4. Bastante motivación aunque le cueste esfuerzo
5. Mucha motivación por aprender y está preparado para continuar la formación

Nivel cultural

1. No sabe español o es analfabeto
2. Lee y escribe con dificultad, carece de comprensión lectora, tiene problemas con las matemáticas básicas más allá de sumar y restar
3. Maneja bien uno de los ámbitos (matemáticas o lenguaje) y el otro no

4. Lee y escribe correctamente, maneja bien las herramientas instrumentales básicas de lengua y matemáticas
5. Tiene capacidad de aplicar conocimientos matemáticos a su vida diaria (%), capacidad de elaborar juicios críticos...

#### Titulación

1. No tienen ningún estudio reglado
2. Ha estudiado pero no ha llegado a aprobar la ESO, tiene estudios primarios, EGB, estudios no homologados...
3. Tiene aprobadas las N-2 de lengua y matemáticas, la ESO, la FP básica, prueba de acceso a grado medio, certificado de profesionalidad de nivel I, ha obtenido durante su itinerario una titulación específica que mejora su acceso al empleo (carretillero, carnets profesionales....)
4. Tiene un grado medio, bachiller, certificado de profesionalidad el nivel II
5. Tiene un grado superior, universidad

El diagnóstico general es utilizado en aquellas *intervenciones más integrales*, y tiene en cuenta ámbitos de la vida de las personas más allá de la empleabilidad, como condiciones de vivienda, salud o apoyo familiar.

### **2.5. Configuración de itinerarios de inserción**

Venimos detectando que, en ocasiones, el diseño de un itinerario de inserción se convierte en un fin más que un medio. Existen programas de inserción cuyo objetivo es que cada persona “tenga definido un itinerario”, en peligroso detrimento de acciones para su cumplimiento y para comprobar su nivel de eficacia.

El concepto *clásico* de itinerario se toma prestado del ámbito educativo, donde las alternativas son muy estables y los pasos a seguir muy estructurados, pero no ocurre lo mismo con los recursos necesarios para elaborar un verdadero itinerario de inclusión.

Consideramos que la práctica de nuestra intervención necesita de una *mayor flexibilidad* para responder a las demandas reales de las personas, además del entorno cambiante de recursos y servicios, por un lado, y de requerimientos y oportunidades que el mercado laboral nos demanda y nos ofrece, por otro.

### **2.5.1. Factores que afectan a la continuidad de los itinerarios**

Las personas a las que nos referimos son especialmente sensibles a las limitaciones impuestas por sus *necesidades a corto plazo*, suponiendo estas en muchas ocasiones una ruptura abrupta de la continuidad de su proceso de inserción. En este sentido, dentro de las necesidades urgentes, podemos encontrar cambios o desahucios de vivienda; requerimientos de distinta índole desde la Administración; desajustes en su organización familiar, provocadas por salidas o llegadas no previstas de miembros de la familia o, como vemos de manera cada vez más frecuente en la organización empresarial, desórdenes consecuencia del efecto que las contrataciones esporádicas y “de última hora”, sin concreción temporal (duración de la contratación, turnos, horario de trabajo...) generan especialmente en aquellas personas con menos red de apoyo o recursos económicos. Sin olvidar el trastorno que estos desórdenes producen en su estabilidad emocional y motivacional.

En cuanto al *entorno cambiante de recursos y servicios*, nos encontramos en el día a día con falta de plazas en un determinado curso o programa, plazos de admisión no coincidentes, carencia de requisitos de acceso a determinadas acciones, objetivos no acomodados a las necesidades o intereses de la persona, etc. Algo que genera, o en este caso aumenta, los desajustes en los itinerarios prefijados. No debemos dejar pasar en este punto las *interferencias* que, fruto de esa falta de coordinación entre servicios que tantas veces adolecemos unos y otros, podemos ocasionar en el proceso de inserción de una persona, entre los propios dispositivos que la atendemos.

Por último, y como trataremos más adelante en detalle, gracias en gran parte al trabajo de prospección e intermediación laboral, que persigue *oportunidades de empleo* para las personas más vulnerables, nos encontramos escenarios (ofertas de empleo, acciones formativas con expectativa de contratación, programas de mejora de competencias

vinculadas a la empresa, etc.) que no pueden ser, obviamente, desaprovechados en situaciones tan excepcionales como las que nos ocupan, pero que de nuevo, suponen reformular los planes previamente marcados. En cualquier caso, no debemos entender que una supuesta contratación, conlleve necesariamente la salida de la situación de riesgo o exclusión social, y con ello el fin de su itinerario de inserción sociolaboral.

Conviene aquí destacar la *importancia del seguimiento post-colocación* y del planteamiento de objetivos de inserción, más allá de la contratación laboral.

Tradicionalmente las intervenciones, no sólo desde el ámbito de servicios de empleo sino también desde los servicios sociales en todas sus modalidades, han respondido a un modelo secuencial distribuido en un espacio de tiempo en el cual se van sucediendo las diferentes acciones, en base a un itinerario preestablecido (*social - pre laboral -laboral*). Los ámbitos de intervención adolecen de falta de interrelación entre ellos, es decir, responden a una sucesión de actuaciones más o menos estancas, que dificultan una intervención conjunta y coordinada.

Como hemos visto en el análisis del colectivo, las personas en situación de vulnerabilidad necesitan contar con medidas que se complementen entre sí para maximizar su eficacia. Esto es, participar en acciones que les permitan una mejora de competencias para el empleo, al mismo tiempo que puedan beneficiarse de otras que den cobertura a determinadas necesidades básicas y fomenten la participación activa en las primeras. Lo que se traduce en actuaciones con mayores posibilidades de inclusión y al mismo tiempo más atractivas y motivadoras para las propias personas implicadas.

La falta de coordinación entre recursos, por un lado, está privando de oportunidades a las personas susceptibles de beneficiarse de estas sinergias entre servicios, que por sí mismos pueden no generar los resultados esperados, pero sí podrían hacerlo en conjunción con otras actuaciones; y por otro, se da lugar a perversiones del sistema, por un aprovechamiento más o menos inadecuado de recursos.

Si asumimos que los procesos vitales no siguen pautas secuenciales, debemos adaptar a este hecho nuestras actuaciones. La intervención en materia inclusión social debería,

en nuestra opinión, sustentarse en dos ejes. En primera instancia, hay que contar con una *cartera de servicios para la inclusión*, diseñada y construida desde la Administración, de manera conjunta en función de los distintos ámbitos de intervención implicados (en el caso que nos ocupa, servicios sociales y empleo) y ejecutada de manera estructurada en colaboración con entidades especializadas en esta materia. En segundo lugar, la figura de la *tutorización* que permita ordenar y optimizar la configuración del itinerario de inclusión.

Esto supone un esfuerzo de coordinación entre los distintos actores que participan en el proceso, que debe estar presente desde el momento en que se inicia la atención. De ahí la necesidad de que, tanto los servicios sociales, los servicios de empleo, como las entidades colaboradoras, trabajen de manera conjunta en un cambio de modelo.

Por todo ello, nuestro concepto de itinerario inclusivo queda definido como la valoración de los pasos dados en el proceso de inclusión de la persona, y no como un camino a seguir, diseñado previamente. Asimismo, entiende como fin un concepto más amplio que la inserción laboral, esto es, como veremos en el apartado de evaluación y seguimiento de itinerarios, *la inclusión plena en la sociedad*.

La carencia de una guía directriz se ve suplida por las capacidades del personal que tutoriza el proceso que, por supuesto debe contar con recursos a su alcance que respondan a las necesidades, anteriormente expuestas, de las personas con mayores dificultades.

### **2.5.2. Necesidad de una cartera de servicios flexible e inclusiva**

La atención proporcionada a las personas no sería posible sin la existencia de políticas activas que facilitan la ejecución de programas y servicios de diversa índole (intermediación laboral, formación, vivienda, infancia, promoción de la salud, juventud, promoción de empleo, etc.) y que responden a unas necesidades detectadas previamente por la Administración. Estas posibilitan la generación de estructuras estables de personal y de metodologías de intervención, organización interna de los dispositivos, recursos y herramientas, etc.

Entendemos que estas acciones deben partir del establecimiento de un plan de objetivos comunes a perseguir con la totalidad de las personas participantes, sin entrar en las particularidades de cada una, pero sí dejando definida la finalidad general de la acción que estamos llevando a cabo.

La planificación de unos objetivos generales nos permite:

- Visualizar la finalidad de las actuaciones
- Diseñar herramientas adecuadas para su evaluación
- Obtener resultados globales del grado de consecución de los objetivos, por parte de un grupo de participantes.
- Reformular aquellos programas o servicios que no produzcan los resultados esperados

Esta cartera de servicios debería maximizar sus posibilidades de adaptación, mediante los mecanismos de que dispone la Administración, ya que como comentábamos, la rigidez de algunos programas y servicios es uno de los aspectos que condiciona la continuidad de los itinerarios. Aquí incluiríamos las trabas temporales (esperar hasta diciembre...), cualitativas (no das el perfil...) o cuantitativas (no disponemos de recursos...) que dificulte el acceso a los mismos.

Algunas conclusiones relativas a la planificación y la coordinación entre servicios:

- Planificación de los plazos de ejecución de programas como PIMEI, Escuelas taller o Talleres de empleo. La puesta en marcha simultánea de tantos procesos de reclutamiento afecta significativamente a la calidad del propio mecanismo de selección y, por ello, al aprovechamiento final de las actuaciones por parte de las personas seleccionadas.
- Detección y reformulación, en su caso, de necesidades formativas de las personas en situación o riesgo de exclusión social en determinados territorios, especialmente en medio rural. Dotar de mayor flexibilidad a las acciones formativas a través de oferta modular de formación o de cursos no necesariamente vinculados a una certificación profesional, pero sí a las necesidades de las empresas más asentadas en el territorio.

- Adaptación de la regulación de empresas de inserción a las zonas rurales. Es un hecho que el empleo protegido no llega como debiera al entorno rural. Por ello, se considera necesario realizar un análisis de la normativa, si ésta se adecua a las particularidades de estos territorios y buscar medidas para el fomento de la creación de nuevas empresas de estas características.

### **2.5.3. Planes individualizados de intervención**

Con independencia de lo comentado anteriormente, y que implicaría modificaciones a un nivel superior en la organización y adaptación de los servicios; y volviendo a un lenguaje más técnico, más aproximado a la realidad del día a día, en relación con la atención a personas más vulnerables; entendemos que cada acción que llevamos a cabo en los procesos de orientación, formación, acompañamiento... en definitiva, de inserción, es susceptible de ser adaptada, en la medida de lo posible, sin perder de vista los objetivos generales ya mencionados.

Esto supone, tras el pertinente diagnóstico, establecer un *plan de objetivos individualizado* para cada participante, que permita adaptar la intervención a la realidad de cada persona, así como la evaluación de su consecución. El plan de objetivos será dinámico e irá reformulándose en función de su consecución o replanteamiento. Estará configurado por:

- Objetivos genéricos de la acción o acciones en las que la persona participe a lo largo de su itinerario de inserción.
- Objetivos individuales que adecuen cada una de esas acciones a las necesidades específicas.

Es conveniente que todos los profesionales que estén interviniendo en un mismo caso, tengan acceso a ese plan de objetivos, pues podemos observar distintas situaciones:

- Un mismo objetivo podrá perseguirse desde varios ámbitos al mismo tiempo. Competencias básicas como la capacidad de relación, o la gestión de las emociones, puede trabajarse de un modo más teórico desde un dispositivo de

orientación laboral, pero complementándose con una intervención desde el aula, mientras esa persona asiste a un curso de formación ocupacional, por ejemplo.

- El objetivo que se persigue con una intervención concreta puede interferir con la consecución de otro. Por ejemplo, un plan de acompañamiento familiar en el que se esté trabajando la implicación paterno-filial, puede verse afectado si la persona resulta admitida en un curso cuyo horario impida la realización de determinados compromisos adquiridos.

Por otro lado, será interesante que el equipo de profesionales tenga acceso a las evaluaciones efectuadas por el resto, pues observamos que un mismo objetivo puede cumplirse en determinados escenarios y no en otros. Por ejemplo, los relacionados con la asistencia o la participación activa.

La trascendencia de los itinerarios de inserción coordinados reside en identificar y definir las funciones y delimitar ámbitos de actuación de unos y otros agentes intervinientes, y mejorar las vías de comunicación y coordinación entre dispositivos. Además de generar sinergias que maximicen la eficacia de las intervenciones, siempre en beneficio de la persona protagonista.

La figura profesional que tutoriza este itinerario se torna fundamental, como veremos a continuación.

#### ***2.5.4. Tutorización del itinerario de inserción***

Un itinerario de inserción sociolaboral, como estamos diciendo, implica generalmente la participación de la persona en más de un servicio o programa. La realidad nos indica que las personas con situaciones más deterioradas (prolongada situación de precariedad económica, desempleo, desestructuración familiar, problemas de vivienda, etc.) generalmente tienen un amplio historial de participación en distintos recursos promovidos por la Administración o entidades sociales, relacionados con la búsqueda y la formación para el empleo.



En el modelo de intervención que aquí estamos proponiendo se defiende la figura del Tutor/a, como el profesional que asegura la coherencia y la continuidad en la intervención integral que se lleva a cabo con una persona o grupo familiar, en el caso de actuar con más de un miembro de la misma (se recomienda un tutor por familia). Retomando aquí la importancia de generar sinergias entre dispositivos, frente a la interferencia entre los mismos.

La tutorización en sí misma, si se le dedica el tiempo y la capacitación técnica necesarios, probablemente sea la herramienta más eficaz de la que podemos disponer. Esta implica:

- Ser el profesional de referencia para el resto de los técnicos que intervienen con una persona.
- Canalizar la información relevante, proporcionada por la propia persona y por los profesionales que están interviniendo (trabajadores sociales, educadores familiares, orientadores laborales, formadores, etc.).
- Definir junto a la persona los objetivos a trabajar.
- Detectar aquellas actuaciones más acordes para la consecución de esos objetivos y realizar las derivaciones oportunas.
- Recoger la información o cualquier incidencia relativa a la participación, implicación, etc. que pueda generarse en las acciones en las que esté participando.
- Convocar, si es necesario, reuniones de revisión de caso.
- Recoger y actualizar los datos básicos de la persona.
- Asumir un seguimiento mínimo trimestral de la evolución de la persona en las distintas acciones que esté participando.
- Mantener el seguimiento en periodos en los que no esté participando en otras acciones.
- Asegurar, como mínimo, un diagnóstico anual del progreso de la persona a lo largo de la intervención, en las áreas en las que se esté interviniendo.
- Evaluar el grado de consecución de los objetivos fijados, reformulando, añadiendo o eliminando los que se considere.
- Cerrar el itinerario cuando se estimen alcanzados los objetivos (o se contemplen otras causas de cierre).

Además, debemos entender que la tutorización implica proporcionar apoyo emocional a la persona durante el itinerario, reflejando los logros conseguidos, reconduciendo posibles desajustes, motivando, devolviendo la información recibida por parte de los otros profesionales, etc. Por ello, es muy importante tener en cuenta las competencias profesionales y personales necesarias para el ejercicio de la tutorización, como en esta propuesta se concibe, descritas en el capítulo correspondiente.

Recomendamos que, en consonancia con las funciones que debe asumir, la tutorización sea ejercida por el profesional que vaya a realizar una intervención más global y prolongada con la persona (orientador laboral frente a formador ocupacional, o trabajador social frente a orientador laboral, por ejemplo).

## **2.6. Seguimiento y evaluación de itinerarios de inserción**

Un itinerario, por definición, es *la ruta que se sigue para llegar a un determinado lugar*. Sin embargo, cuando este lugar es la *inserción sociolaboral*, la cosa se complica. Pues, ¿cuándo la consideramos alcanzada? Volvemos aquí al punto de partida, el de establecer los límites de ese colectivo llamado, entre otras muchas maneras, *vulnerable*.

En la mayor parte de las acciones dirigidas a la inserción *laboral* de personas en situación de desempleo, el objetivo se cumple cuando la persona ha obtenido un puesto de trabajo, generalmente, mantenido durante un periodo mínimo determinado.

Aun entendiendo que la justificación que subyace a este planteamiento es necesaria, pues obviamente es imprescindible “poner números” a los resultados de las actuaciones, especialmente a las financiadas con fondos públicos; consideramos que cuando hablamos de itinerarios de inserción sociolaboral de personas en riesgo o situación de exclusión social, esta concepción de la inserción es excesivamente *reduccionista*, pues no tiene en cuenta la recuperación experimentada, o no, en otros ámbitos deteriorados de su vida; su inserción *plena* en la sociedad. No toma en consideración los efectos que la consecución de un empleo pueda generar en la vida de una persona en situación de vulnerabilidad (tomemos el caso de los trabajadores con empleos muy precarios, que no ven mejorados otros aspectos de su vida, sino que además se incrementan sus niveles de estrés e inestabilidad emocional).

De igual modo, este planteamiento deja fuera aquellos aspectos que objetivamente habrán mejorado la empleabilidad *teórica* de la persona, aun cuando ésta no haya conseguido un empleo. Por ejemplo, una cualificación profesional completada, la activación de determinados comportamientos o actitudes, o la cobertura de determinadas necesidades, pueden mejorar la disposición hacia el empleo o la formación, que hasta entonces no encontrábamos en la persona y que la posiciona en mejor lugar respecto a su proceso de inclusión.

Por todo ello, y como reflexión final del capítulo sobre la metodología de intervención, nos gustaría aportar algunas propuestas de cara al seguimiento y evaluación, no ya tanto de los programas o servicios, sino de los propios itinerarios de inserción de las personas.

- Poner en valor la figura de los profesionales que proporcionan a las personas inmersas en itinerarios de inserción. Hay un trabajo, como veremos en el perfil competencial del personal técnico, de acompañamiento, asesoramiento, tutorización, motivación al cambio, etc. muy exigente, que se está viendo infravalorado en los últimos años, repercutiendo por tanto en la calidad de las intervenciones.
- Generar soluciones técnicamente eficientes con respecto a la burocratización de la gestión, seguimiento y justificación de programas. La atención a las personas requiere necesariamente de una preparación previa, actualización constante en cuanto a información, búsqueda de ofertas de empleo, preparación de acciones formativas, adecuación de las técnicas y herramientas a utilizar, etc. que se está viendo gravemente perjudicada por el aumento de la carga de trabajo administrativo asumido por el personal técnico -no administrativo-, tanto del INAEM en las propias oficinas de empleo, como en las entidades colaboradoras.
- Es un hecho que hoy en día contamos con mecanismos de registro y control técnicamente resueltos que nos permitan registrar, centralizar y compartir información de una manera más eficaz y sostenible (tarjetas sanitaria o ciudadana, por ejemplo).
- Promover la atención integral y continua de las personas a través de planes conjuntos de actuación (INAEM, IASS, entidades sociales) en los que se valore el grado de aprovechamiento de los recursos, más allá de objetivos puramente cuantitativos. Por ejemplo, dando prioridad a personas que hayan participado en determinadas acciones de manera exitosa en términos de compromiso,

aprovechamiento, asistencia, evaluaciones cualitativas de objetivos, etc. en el acceso a actuaciones posteriores que maximicen sus posibilidades de inserción. Esto es, verdaderos itinerarios en pro de la inserción sociolaboral.

- Implementar herramientas para el diagnóstico de la situación de la persona que proporcionen información sobre el impacto que las intervenciones desarrolladas están generando en sus vidas, como mecanismos para el ajuste, reformulación y mejora continua de los servicios ofrecidos.
- Tener en cuenta objetivos de seguimiento y evaluación más allá de la finalización de las actuaciones; entendiendo que determinadas intervenciones, como decíamos más arriba, pueden provocar cambios actitudinales y/o comportamentales, o requerir de la complementariedad de otras acciones posteriores que apuntalen los avances alcanzados, para generar la inserción deseada. Volvemos aquí a la idea de la evaluación cualitativa de la calidad de las intervenciones.

### **3. Herramientas para la gestión de la información**

Una propuesta metodológica que contempla una intervención simultánea y multidisciplinar desde distintos ámbitos -y con ello muy probablemente desde varios organismos y/o entidades-, requiere una herramienta para la gestión de la información, que integre el trabajo realizado con la persona y permita visibilizar los itinerarios que estas van recorriendo, su resultado y el impacto que éste va generando en sus vidas.

Una gestión eficaz de la información debe permitir:

- Unificar los sistemas de tratamiento de la información de los distintos programas de inserción sociolaboral desarrollados con las personas, fijando un sistema único de seguimiento.
- Recoger en una única herramienta la información necesaria para la intervención; facilitando su registro y actualización. Esta información incluye:
  - Identificación de la persona (edad, estado civil, datos de contacto, etc.)

- Situación sociofamiliar y de convivencia con otras personas (disponibilidad horaria, necesidades de conciliación, personas a cargo, etc.)
- Nivel de estudios y profesión.
- Experiencia laboral y profesiones solicitadas en su búsqueda de empleo.
- Situación laboral y económica (ingresos por trabajo o prestación de desempleo, pensiones, otros ingresos...)
- Situación de salud (problemas sanitarios que puedan incluir en la situación de exclusión social)
- Situación de la vivienda (tipo de vivienda, régimen de tenencia, entorno, etc.)
- Visibilizar la intervención desarrollada respecto a una persona o grupo familiar.  
Lo que requiere:
  - Enumerar todas las acciones en las que está o ha participado una persona y qué personal está interviniendo con ella.
  - Identificar por parte de todo el personal técnico que interviene al profesional que ejerce la tutorización de ese itinerario.
  - Fijar a partir de un amplio banco de objetivos, un plan individualizado de atención, y su correspondiente evaluación.
  - Unificar el registro necesario del aprovechamiento y el trabajo realizado desde los distintos recursos (asistencia, comportamiento, grado de participación, contenido de las sesiones, etc.), minimizando el tiempo destinado por los técnicos a la burocracia y documentación vinculada a cada programa.
  - Valorar la evolución que supone en cada una de las personas la participación en los diferentes proyectos, en su proceso de desarrollo personal, a través de un sistema de diagnósticos.
- Mejorar la calidad de la información sobre el impacto de las intervenciones, no sólo enumerando las actividades realizadas, sino proporcionando información acerca de los resultados obtenidos con la población total de personas atendidas.
- Agilizar la burocracia que exige la prestación de un servicio; esto es, por un lado, la elaboración de documentos necesarios para la ejecución y justificación de las intervenciones (control de asistencia, inserciones, listados de participación) y por otro, la elaboración de informes sociales individuales, si así se requieren.
- Mejorar la comunicación y la coordinación entre el personal técnico que trabaja con una misma persona o grupo familiar.
- Gestionar las derivaciones entre servicios.

### **3.1. Elementos de la herramienta**

Estas utilidades podrían articularse en los siguientes componentes interrelacionados que forman la herramienta:

#### **3.1.1. Sistema de Gestión de Acciones**

Permite la coordinación de cada una de las acciones (programas, cursos, talleres...), pudiendo:

- Proporcionar al personal técnico información sobre los servicios disponibles o programados, especificando sus características, duración, localización del servicio, requisitos de acceso, etc.
- Incorporar o dar de baja a participantes.
- Fijar los objetivos generales de la acción y la periodicidad de su evaluación.
- Extraer datos estadísticos relevantes, tanto sobre el cumplimiento de objetivos, como de otra índole: sexo, grupos de edad, nacionalidad, resultados obtenidos tras la intervención, etc.
- Gestionar las derivaciones de personas que cumplan las condiciones de participación requeridas.
- Tramitar ayudas y becas vinculadas a la participación en determinados programas.

#### **3.1.2. Sistema de Gestión de itinerarios**

Es la aplicación que almacena los expedientes individuales de cada persona con la que se está interviniendo y recoge:

- Datos personales y otros datos relevantes como la percepción o no de ayudas o prestaciones.
- Perfil profesional.
- Histórico de acciones en las que ha participado, y/o participa en la actualidad.
- Profesionales que intervienen en el momento actual con la persona (y sus datos de contacto).
- Anotaciones de los profesionales acerca del seguimiento de las acciones, datos de asistencia, grado de participación, etc.

- Plan de objetivos individuales de cada una de las acciones en las que esté participando, en función de las necesidades específicas observadas, y las evaluaciones pertinentes de los mismos.
- Diagnóstico de situación de la persona, antes y después de la intervención.

Asimismo, permite la creación de grupos familiares, que facilita tanto la recogida de información como la visión global de la intervención, cuando esta recae sobre más de un miembro de la familia.

### **3.1.3. Diagnósticos**

Es el elemento fundamental para disponer de información relevante de las acciones que se llevan a cabo. La consecución o no de una serie de objetivos traerá, probablemente, una serie de cambios en la situación laboral, personal, etc. que a través de este sistema podemos visibilizar. Aquí reside su verdadero valor.

Para ello se propone un conjunto de diagnósticos, con diferentes alcances, en función de la intervención que se esté realizando.

- Diagnóstico general. Dirigido a valorar las situaciones a título individual, de jóvenes y adultos, con necesidades de inserción sociolaboral, donde se evalúan aspectos personales, laborales y formativos.
- Diagnóstico laboral, para valorar el nivel de empleabilidad, a partir de la evaluación del perfil profesional, aspectos relacionados con su búsqueda de empleo y condicionantes que influyen en ella.

Los diagnósticos permiten traducir a un valor numérico la situación en la que se encuentran los diferentes ámbitos evaluados. La verdadera relevancia del sistema se sitúa, no tanto en la valoración de una situación en un determinado momento (su nivel de empleabilidad al iniciar una intervención, por ejemplo), sino en la variación de ésta en momentos diferentes del itinerario.

Asimismo, la obtención de estos datos agregados para la población participante en un determinado programa aportará valiosa información sobre el impacto de los mismos y supondrá una herramienta de evaluación y reformulación de los distintos servicios ofrecidos.

### **3.1.4. Banco de Objetivos**

La herramienta contiene una batería de objetivos estructurados por ámbitos (personal, empleo, familia, formación básica, formación para el empleo, vivienda, de seguimiento) que son utilizados desde la gestión de acciones para fijar objetivos de manera genérica (con alcance a todas las personas participantes), como para la individualización de los itinerarios. Adaptar cada una de las actuaciones y fijar planes de intervención únicos para cada persona, en función de las necesidades detectadas, permite realizar un análisis más complejo y enriquecedor del funcionamiento de las acciones desarrolladas.

Además del seguimiento del logro de objetivos fijados para una determinada persona, la evaluación de objetivos está diseñada para permitir el análisis del cumplimiento de los mismos en una determinada acción (datos globales de todas las personas participantes), de un primer momento de medida a uno posterior (evolución del grado de cumplimiento de objetivos a mitad de programa y al finalizar el mismo), de un conjunto de acciones con objetivos comunes (evaluación de distintos cursos de formación para el empleo), etc.

La periodicidad de las evaluaciones se programa al inicio de cada acción y es variable e individual para cada una, en función de sus características y duración.

## **4. El papel de la empresa en los itinerarios de inserción**

Los prejuicios y reticencias que desde el ámbito empresarial se tienen hacia las personas consideradas en riesgo de exclusión, deben hacernos especialmente cuidadosos a la hora de tomar medidas para la inserción laboral y el fomento de la contratación de personas con especial dificultad. No exclusivamente a base de incentivos, que sólo en algunas ocasiones suponen un aliciente real para las empresas contratantes, sino en cuanto al establecimiento de medidas que pongan en valor cuestiones como la experiencia y la capacitación de personas con competencias y trayectorias profesionales ya adquiridas y demostradas durante años, o las competencias que, tras años de supervivencia permanente, han desarrollado otras personas que lo único que necesitan para remontar es verse de nuevo desempeñando un puesto de trabajo digno.

Planteamos unas reflexiones desde dos puntos de vista:



- La relación con la empresa desde dispositivos de empleo dentro del mercado normalizado
- El empleo con ayuda, protegido o incentivado como generación de oportunidades laborales para las personas que tienen más complicado el acceso al mercado de empleo.

#### **4.1. Prospección de empleo**

Un porcentaje considerable de los profesionales que conforman los equipos de intermediación laboral no tienen una preparación específica en la materia, en ocasiones no tienen tampoco experiencia empresarial y es habitual que procedan del ámbito social. Por supuesto que es necesario que existan profesionales con perfiles sociales para atender a las personas demandantes de empleo con mayores dificultades, pero no podemos perder de vista que al final a lo que aspiramos es a que sean personas autónomas y que se incorporen a la sociedad en igualdad de condiciones que la mayoría. Y la mayoría de las otras personas trabajan en empresas. Conclusión: Las empresas tienen que ser nuestras colaboradoras necesarias. Tenemos que hablar su idioma, entender sus preocupaciones, conocer sus necesidades. Para facilitar esta tarea, es necesario incorporar técnicos con experiencia y preparación no sólo en “lo social”, que por supuesto entiendan cual es el trabajo de acompañamiento en el camino a la inclusión, pero que entiendan también los resortes de un mercado laboral cada vez más complejo.

Si entendemos la inclusión como el hecho de incorporar a una persona a su dignidad de ciudadano, disponemos de una batería de recursos como ayudas directas o indirectas, administraciones, solidaridad, entidades sociales, proyectos, programas... Para algunas personas este despliegue puede ser suficiente, ¿Qué falta? Una parte que le corresponde construir al sector privado, en definitiva, a la **empresa**.

Debemos atraer al mundo empresarial a nuestro terreno, pero ¿cómo? ¿Por qué van a querer las empresas participar en un proceso de inclusión? Pues porque una sociedad mejor permite un mejor desarrollo económico y ello va en su propio beneficio. Pero la colaboración con el sector privado no viene sola, hay que servirla en bandeja, por eso necesitamos personas que interactúen con el mundo empresarial, por eso necesitamos profesionales que se dediquen a la **labor de prospección**.

La labor de prospección requiere:

- Estudiar el mercado al que se va a dirigir
- Elaborar estrategias de comunicación
- Planificar las visitas
- Registrar todas y cada una de las acciones
- Hacerse recibir por los responsables de contratación
- Estar al tanto de las oportunidades de empleo que se intuyan, tanto en los medios tradicionales como en las redes sociales.

A pesar de que defendemos un perfil comercial para incorporar a los equipos de inclusión, también es cierto que hay que **liberarlos de la presión de objetivos**. No ayuda incorporar a esta actividad difícil de por en sí misma un elemento más de complejidad.

#### ***4.1.1. Aproximación y conocimiento de las empresas***

Conviene tener en cuenta que la integración laboral de las personas en riesgo de exclusión requiere cierto conocimiento de la empresa a la que vamos a ofrecer los servicios de intermediación, ello incluye desde la aproximación y el conocimiento sobre ellas, hasta la intervención que se realiza con el tejido empresarial del territorio, para, entre otras cuestiones, identificar oportunidades de empleo para las personas que participan del servicio. Implica construir relaciones de trabajo con y entre las personas para crear más y mejores oportunidades para las personas que atendemos.

En el proceso de construcción de la relación con la empresa supone:

- Conocer las preferencias de las personas atendidas (zonas geográficas, tipo de trabajo, contexto, habilidades, intereses, experiencias, etc.
- Conocer y explorar las necesidades de las empresas e identificar servicios potenciales a ofrecerles.
- Determinar estrategias a utilizar para desarrollar las relaciones con las empresas.
- Promover la colaboración continua.
- Mantener el vínculo.

La prospección de empresas implica buscar empresas con ofertas o con previsión de tenerlas, en canales habituales, prospectar empresas del entorno personal, familiar y comunitario de la persona atendida, así como de quién prospecta y de sus relaciones de trabajo en red. Identificar nuevos nichos de emprendimiento también puede ser de ayuda en esta estrategia de creación de nuevos vínculos con empresas.

Este es un proceso lineal y está orientado a generar nuevas formas de colaboración, incluso cuando la empresa ya coopera para mejorar la colaboración, siempre sobre la base de una ganancia mutua. Por ejemplo, un contacto de intermediación laboral y, en consecuencia, vinculado con un proceso de selección puede transformarse en una relación estable, en la que el INAEM se constituye en fuente de reclutamiento para la empresa y en una herramienta para apoyar sus acciones locales de responsabilidad social empresarial.

#### **4.1.2. Valoración de oportunidades**

El análisis de la información recopilada tiene como objetivo la valoración de las oportunidades que puede ofrecer la empresa y, por tanto, su potencial colaboración. Es conveniente tratar de identificar qué necesita la empresa, dónde se le pueda aportar valor.

#### **4.1.3. Cartera de servicios ofrecida a las empresas**

Debemos ofrecer una cartera de servicios que han de estar claramente definidos, pero ser a la vez adaptables y flexibles, para conseguir un mejor encaje con las necesidades de cada empresa, mostrar una ventaja comparativa y aportarle valor.

- Realización de procesos de preselección.
- Seguimiento de la incorporación de las personas nuevas.
- Apoyo en el análisis y la definición de perfiles profesionales.
- Asesoramiento sobre ventajas fiscales y laborales.
- Ventajas comerciales, como consecuencia de las cláusulas sociales.

- Fomento de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el territorio.
- Plan de acción con la empresa.
- Convenios y contratos de prácticas.
- Colaboración en el diseño e implementación de acciones formativas para personas beneficiarias, con fase teórica y práctica.

Se debe potenciar la creación de vínculos y las colaboraciones entre la empresa y el servicio de empleo, de manera que la empresa se transforme en aliada. Es clave, por tanto, transmitir seguridad y confianza, así como reforzar la idea de que el apoyo del personal técnico de inserción laboral es el punto fuerte del servicio y aquello que lo diferencia del resto.

El argumentario es una herramienta de trabajo que recoge los elementos clave a tener en cuenta en las conversaciones con la persona de referencia de la empresa: servicios que se ofrecen, ventaja frente a los competidores, mensajes fuertes, posibles objeciones y respuestas.

Por ejemplo:

- Mostrar los aspectos más positivos de las personas que pueden ser motivadores en el puesto de trabajo (implicación en las tareas del puesto de trabajo, conocimiento de otros idiomas y culturas, alta capacidad de adaptación a entornos cambiantes, fuerte motivación ante las oportunidades...).
- Reconocer las dificultades teniendo en cuenta los prejuicios y estereotipos existentes y elaborar argumentos objetivos para desmontarlos.
- Necesidad de cumplir con requisitos legales de carácter social, normativa aplicable en materia de discapacidad, cláusulas sociales en contratación pública...
- Beneficios fiscales, incentivos a la contratación
- Cubrir las necesidades de personal respondiendo a sus objetivos empresariales.
- Vinculación de la inserción con la reputación empresarial, impacto en el territorio.

- Orientación, conocimiento de la persona, formación a medida, intermediación, seguimiento y apoyo continuo, especialmente si se produce una contratación, a demanda de la empresa.
- Gratuidad, compatibilidad con otros servicios utilizados, continuidad, seguimiento, personalización, complementariedad con otras acciones.
- Agilidad en la respuesta.

#### **4.1.4. Asesoramiento y ventajas para el ejercicio de la responsabilidad social empresarial (RSE)**

Las empresas han ido avanzando progresivamente hacia planteamientos de responsabilidad social, a través de la implementación de programas que pretenden incidir en su entorno más cercano, mediante actuaciones sociales y políticas laborales transparentes e inclusivas. Por los beneficios que aporta, se recomienda a las empresas que expliciten su política de responsabilidad social empresarial y elaboren un programa para desarrollar dicha política.

Desde la Administración, concretamente desde el INAEM, o sus colaboradores, se debe ofrecer a las empresas la posibilidad de visibilizar y facilitar el ejercicio de una actitud socialmente responsable a partir de la contratación. De este modo, se contribuye a dar respuesta a los valores de mejora social y económica en la empresa.

De ser necesario, se apoya a la empresa en el abordaje tanto de la política como del programa de RSE para generar prácticas, principios y valores que den cuenta de su compromiso con la sociedad y promuevan, el comportamiento ético, el desarrollo y la calidad de vida de los diferentes grupos de interés: personas, comunidades, medioambiente, etc.

Elementos clave que debe contener el programa de responsabilidad social empresarial de las empresas:

- Necesidades: Identificación de las áreas de trabajo que requieren una actuación en materia de responsabilidad social. Identificación de las necesidades del territorio. Segmento/s de población a la que se dirige.
- Marco estratégico: Objetivos que se pretenden lograr. Líneas de trabajo que se desarrollarán. Prácticas asociadas a la RSE que se pretenden implementar. Identificación de agentes del territorio con los que colaborar.
- Planificación: Intervenciones que se realizarán, detallando acciones, responsabilidades, temporalidad y recursos necesarios.
- Evaluación: Diseño de la evaluación. Establecimiento de criterios de evaluación de la RSE. Definición de resultados esperados.

Contribuye, de esta manera, a que la empresa pueda:

- Cumplir con la legislación laboral referida a la igualdad en el acceso al empleo, tanto a nivel autonómico, como nacional y europeo si procede.
- Conocer los beneficios que aporta la diversidad en las empresas y facilitarla, de manera que se cubran las necesidades de la empresa.
- Revisar las prácticas de selección y contratación.

#### **4.2. Creación de empleo para personas en situación o exclusión social**

Existe la creencia de que el trabajo da autonomía personal y social y por tanto saca a las personas de los circuitos de asistencia social. Lamentablemente estamos siendo testigos de una realidad que ya se venía anunciando desde hace años en diferentes estudios de asociaciones como la EAPN (*European Anti Poverty Network*) que es el *fenómeno del trabajador pobre*. La insuficiencia de recursos provocada por la precariedad o por una baja retribución no evita que personas que tienen una relación laboral se escapen del círculo de la pobreza y por tanto sean candidatas al consumo de recursos sociales, lo cual es casi una contradicción en sí mismo.

Este hecho trasciende a las situaciones estudiadas en este informe ya que tiene que ver con el deterioro creciente de un mercado laboral que cada vez remunera peor determinados puestos de trabajo, que son precisamente aquellos a los que acceden las

personas con más dificultades. Sin embargo, constatamos una evidente falta de alternativa al empleo como lo entendemos comúnmente, con la exigencia de un determinado nivel de productividad que en algunos casos es imposible de alcanzar.

¿Qué ocurre cuando no se puede modificar la empleabilidad a través de los procedimientos convencionales de intervención? Es absolutamente necesario generar oportunidades “ocupacionales” a semejanza de lo que ocurre con las personas con discapacidad. Es evidente que la *discapacidad social* es una realidad, pero... ¿cómo se reconoce? Pues bien, al igual que la medicina certifica una discapacidad física o psíquica. El personal experto en exclusión social debería determinar si existe esa *discapacidad social*, que sitúe a la persona en inferioridad de oportunidades frente al empleo. De alguna forma ya existe desde el momento en que debe haber un informe emitido por los Servicios Sociales para recibir el IAI, esto en cierta medida es un reconocimiento explícito de la discapacidad social.

Valorar la contratación de estas personas a la hora de la consecución de concursos públicos sería una buena manera de incentivar la contratación de personas con menor índice de productividad. La reserva de un porcentaje de las plantillas, a semejanza de las personas con discapacidad, sería otra buena forma.

Creemos firmemente que hay que conseguir la complicidad, si se quiere “inducida”, de las empresas de manera más eficaz a través del ejercicio de su responsabilidad social corporativa. Hablando más claramente, deberíamos conseguir que el mercado valorara peor el consumo de bienes o servicios procedente de aquellas empresas que no se encuentran implicadas en la mejora de una sociedad de la que claramente se benefician.

Para ello, aparte de campañas bienintencionadas apelando a la sensibilidad social del consumidor, la Administración tiene en su mano la posibilidad de exigir comportamientos más comprometidos, sin que ello tenga que ver con ningún tipo de ideología. Si esto fuera posible, estaríamos incrementando la ocupabilidad de muchas personas.

La *ocupabilidad* varía en la misma medida que lo hace el mercado de trabajo. En muchas ocasiones la empleabilidad es directamente proporcional al nivel de desempleo, el

mercado admite a personas de “baja empleabilidad” en función de la reducción de la demanda laboral. Para personas “normalizadas” la empleabilidad depende en gran medida de ellas mismas y de su capacidad adecuarse a las exigencias del mercado. Informática, inglés, estudios, disponibilidad geográfica, competencias transversales, etc.

Es una evidencia que el mercado de trabajo rechaza a determinadas personas por diferentes circunstancias ya explicadas, es por tanto el propio mercado de trabajo el que tiene que ser sensibilizado, modificado, forzado para admitir a estas personas.

En consonancia con las propuestas emitidas por la Red de Inclusión Social en su informe sobre los *mecanismos para mejorar la inclusión social de las personas en situación o riesgo de exclusión a través del empleo* (2014), describimos algunas de las fórmulas de creación de empleo para personas en situación de vulnerabilidad social, que se promueven de manera conjunta, desde la administración pública y el sector privado (empresas y entidades sociales).

#### ***4.2.1. El fomento del empleo de las personas vulnerables desde la administración pública***

La administración pública debe garantizar la cobertura de las personas en situación de exclusión social mediante los mecanismos de protección social del Estado y al mismo tiempo, diseñar, en las políticas activas de empleo, fórmulas específicas para su inserción laboral.

La contratación directa por parte de la administración pública de personas vulnerables, en los diferentes organismos y departamentos (estatal, autonómico, local) a través de la reserva de puestos de trabajo para determinados grupos de personas con dificultades de inserción social y laboral.

- Siendo la propia administración quien contrata a personas en situación o riesgo de exclusión para el desempeño de determinados puestos de trabajo, reservando plazas en sus convocatorias de oferta pública de empleo.



- Cuando son las empresas que prestan servicios a la administración las que incluyen a este tipo de personas en su plantilla, mediante la reserva de contratos, que en este momento se circunscribe a las personas con discapacidad).

#### **4.2.2. El empleo protegido para personas vulnerables en el sector privado**

El sector privado, integrado tanto por las entidades sociales como por las empresas, juega un papel complementario al que realiza la administración pública en la inserción social y laboral de las personas vulnerables, pero no por ello menos importante. Si la administración debe impulsar y liderar con sus políticas la protección y la articulación de oportunidades de empleo para estas personas, el sector privado con y sin ánimo de lucro, aunque de forma diferente, puede desarrollar iniciativas y acciones muy eficaces para activar laboralmente a estas personas.

##### Entidades del tercer sector y las empresas de inserción

Las empresas de inserción juegan un papel esencial en la activación laboral de las personas vulnerables, perfectamente compatible y complementario con el que realizan los Servicios Públicos de Empleo. Las empresas de inserción están reguladas por la Ley 44/2007 de 13 de diciembre del 2007, para la regulación del régimen de las empresas de inserción. En Aragón, existen nueve empresas de inserción, que suponen, según los datos de la última memoria de la Asociación Aragonesa de Empresas de Inserción (AREI) de 2016, 182 puestos de trabajo para personas en situación de exclusión social, certificada por los servicios sociales.

Estas empresas representan una etapa transitoria en el itinerario de inserción sociolaboral de una persona vulnerable: su objetivo es capacitar a aquellas personas con dificultades para insertarse en el mercado laboral con el fin de que puedan alcanzar después un empleo normalizado. Los periodos de contratación de estas personas en una empresa de inserción oscilan entre los 6 meses y los 3 años. Además, según establece la normativa vigente, se trata de una experiencia que únicamente se puede producir una vez, es decir, aquella persona que ya ha pasado en una ocasión por una empresa de inserción no puede volver a ser contratada en una entidad de estas características.

## La opción del autoempleo

El autoempleo es una fórmula de acceso al mercado laboral más compleja para cualquier persona que la opción del trabajo por cuenta ajena, mucho más en épocas de crisis o de escasa demanda y escasez de recursos como la actual. En nuestro contexto de personas con más dificultades, decidirse a iniciar un empleo por cuenta propia será complicada en términos generales.

Ahora bien, en determinados perfiles de personas, el autoempleo puede suponer una oportunidad para superar algunas barreras en el trabajo por cuenta ajena, ya que la autonomía en la gestión del tiempo y de las relaciones con otras personas les puede facilitar la permanencia en la actividad laboral. También es una vía, en ocasiones, para superar prejuicios de empresas a la contratación ordinaria de algunos colectivos. Por otra parte, una experiencia temporal en un negocio propio les puede conferir ciertas capacidades y competencias que les enriquecerán en los trabajos por cuenta ajena.

El apoyo de la Administración resulta fundamental para que las personas vulnerables tengan mayores oportunidades de éxito en sus iniciativas de empleo por cuenta propia. La administración puede apoyar el autoempleo de estas personas a través de dos vías:

- Mediante medidas incluidas en las políticas activas de empleo, dirigidas a apoyar a personas en situación o riesgo de exclusión que emprenden un negocio, como por ejemplo, bonificaciones en las cotizaciones a la Seguridad Social y otros incentivos de tipo fiscal.
- Y mediante ayudas y subvenciones. La fórmula más frecuente y adecuada para apoyar el autoempleo de personas vulnerables desde la administración pública (estatal y autonómica) es la convocatoria de subvenciones destinadas a ONG para que éstas, a su vez, desarrollen programas de autoempleo en los que tengan cabida algunos grupos de población vulnerable. Las ayudas públicas destinadas directamente a personas emprendedoras no suelen resultar una fórmula idónea en el caso de quienes están en situación o riesgo de exclusión, porque los requisitos pueden ser exigentes y los trámites suelen resultar complicados dificultando así el acceso a estos programas.

Entre los factores que pueden convertir en exitosa una experiencia de autoempleo iniciada por una persona vulnerable para lograr su inserción laboral estarían los siguientes:

- Que posea cierto nivel de cualificación y competencias emprendedoras.
- Que obtenga facilidades en el acceso al crédito: microcréditos, préstamos de amigos o familiares.
- Que cuente con apoyo adicional por parte de la administración pública, por ejemplo, a través de bonificaciones a las cotizaciones a la Seguridad Social y a otros impuestos.
- Que reciba un asesoramiento adaptado: a sus necesidades específicas, al contexto y al entorno, al sector de actividad,...
- Que el acompañamiento recibido se prolongue tras el momento de la incubación del negocio y permanezca durante las etapas iniciales de funcionamiento.

## **5. Profesionales de la orientación**

Es imprescindible destacar la figura del personal orientador en el proceso del plan de trabajo de las personas demandantes como eje y pilar que dirige la intervención en la orientación profesional. Para poder desarrollar adecuadamente su profesión, éste debe desarrollar una serie de competencias profesionales, personales y técnicas. Algunas de ellas se adquieren, amplían y potencian a través de la propia experiencia vital del mismo, de la formación académica, de la experiencia aportada en el día a día del personal que tutoriza, voluntariados... o con formación complementaria, la cual debe acompañarle en toda su vida profesional para adaptarse a los entornos cambiantes del mercado laboral y de las nuevas tendencias en incipientes yacimientos de empleo.

### ***5.1. Perfil competencial del personal orientador***

Trabajamos con seres humanos en diversas situaciones de vulnerabilidad, por tanto, la calidad de nuestra labor debe denotar un especial interés, debe tender a ser exquisita. Previamente a comentar estas competencias, nos gustaría resaltar que nos parece fundamental tener en cuenta que las actuaciones que desarrollamos en el ámbito del

empleo no son las únicas, ni siquiera las más importantes que van a recibir las personas atendidas.

Sin duda, el empleo puede aportar una estabilidad tanto al destinatario como a su entorno más próximo que les puede servir para superar la situación en la que se encuentran. Sin embargo, en muchas ocasiones, difícilmente se va a poder conseguir dicho objetivo, si con anterioridad no se han cubierto otras necesidades básicas y carencias de distinta naturaleza. Por tanto, se debe tener una *visión global* del individuo para no focalizarnos en un único aspecto, que puede provocar la pérdida de una perspectiva general y del entendimiento de su conducta, ilustrado por la expresión “Que los árboles no nos impidan ver el bosque”.

Así, en ocasiones se puede llegar a confundir la falta de cumplimiento de acciones o tareas con una falta de compromiso. No obstante, esto puede ser explicado en una gran mayoría de los casos, por factores asociados con la situación personal y de la vida cotidiana de las personas en situación o riesgo de exclusión social. Estos factores asociados tienen que ver con aspectos sociales tales como barreras, condicionantes y elementos previos a considerar en el proceso de intervención, por ejemplo la cobertura o no de sus necesidades básicas: alimentación, vivienda...; el bienestar físico y psicológico: discapacidad, situaciones de maltrato, adicciones y dependencias, procesos de recuperación de enfermedades...; la falta de motivación por experiencias previas negativas en procesos de orientación; aspectos sociofamiliares: personas a cargo, apoyo del entorno...; procedencia: nivel de idioma, aspectos culturales y religiosos...; acceso a recursos locales por falta de recursos económicos: transporte...

A continuación, queremos centrarnos en las competencias que debe poseer el personal de orientación idóneo para poder *orientar y favorecer el cambio* hacia los objetivos marcados y acordados entre ambas partes.

Para entender el comportamiento de la persona nos puede ayudar saber a qué causas atribuye su actual situación laboral, es decir dónde deposita la responsabilidad de la causa del desempleo. Las *atribuciones* poseen una gran influencia en la forma de pensar y actuar, en nuestros sentimientos y de cómo nos relacionamos con los demás. Por todo

esto, es necesario que el personal orientador posea una gran *capacidad analítica* para saber si la persona atribuye su situación laboral a factores internos: relacionados con características y rasgos individuales propios, o a factores externos: donde las causas de los hechos se interpretan en función de sucesos ajenos a nosotros, a la fuerza de la situación... Por tanto, identificar si la persona tiene un locus de control interno o externo nos ayudará a facilitar el cambio en la perspectiva que la persona tiene para que pueda incidir sobre aquellos aspectos modificables, como sus pensamientos erróneos, negativos... y que no sienta que haga lo que haga no obtendrá ningún resultado. En este sentido, cuando se realizan conductas que no nos llevan a ningún resultado positivo, será más probable que estas conductas desaparezcan. Por ejemplo, cuando utilizamos estrategias de búsqueda de empleo como enviar el currículum a numerosas empresas y no nos llaman, llega un momento en que dejamos de enviarlos. Esta situación puede ser explicada por la *indefensión aprendida* que se genera en el individuo. *Detectar y modificar actitudes* contribuirá a evitar factores que son susceptibles de interferir en el proceso.

El profesional debe tener predisposición a querer entender a la persona y contar con una adecuada *comprensión interpersonal*, ya que en ocasiones no verbalizará de manera directa sus pensamientos, sentimientos o preocupaciones. Ser *empático y sensible socialmente* a su situación, no juzgando y evitando de este modo posibles sesgos cognitivos erróneos que lleven a juicios inexactos, etiquetas y estereotipos varios que sin duda interfieren en el proceso. Una buena gestión de estos prejuicios garantizará no obtener una visión reduccionista de las personas.

Pongamos ejemplos que nos ayudarán a ilustrar lo que queremos transmitir. El hecho de que una persona esté cobrando una determinada prestación nos puede hacer inferir que pertenece a un determinado colectivo que cuenta con una serie de características comunes o etiquetas a priori menos favorables, lo que no significa que deba ser así en todos los casos. También puede ocurrir en relación a la fijación de objetivos concretos sobre *aspectos modificables*, comentada en apartados anteriores. En este caso es de vital importancia no depositar las causas de la situación de desempleo de la persona en los mismos factores estables atribuidos por las mismas personas atendidas. Es decir, si una persona manifiesta que por su edad no encuentra trabajo, no debemos confirmar que dicho factor le va a imposibilitar hacerlo sin previamente analizar otra serie de aspectos que pueden tener una relación con su situación y en los que se puede trabajar y mejorar.

Así el profesional podrá ofrecerle una respuesta adecuada y encaminar el proceso siempre que cree un adecuado clima de confianza. Para generar este entorno facilitador de *la comunicación* es relevante la *escucha activa* y la *amabilidad* con la que se le trata desde la primera tutoría y a lo largo de todo el proceso. Son personas que no están pasando por un buen momento y necesitan este ambiente relajado y afable que repercuta en una buena colaboración y entendimiento.

Es condición *sine qua non* en la atención personal y profesional que realizamos preservar la confidencialidad de la información que la persona aporta en el trascurso del proceso con *discreción*, manteniendo de este modo el secreto profesional, lo que contribuye a que se forme y afiance el *clima de confianza*. Podríamos considerar éste como ingrediente principal del proceso, en especial al inicio del mismo, que es cuando se produce la vinculación, en su justa medida, que favorezca el buen término del proceso acordado y de este modo evitar abandonos y falta de compromisos, como por ejemplo en la asistencia a las sesiones o tutorías.

Por otra parte, la intervención que se realiza con personas en riesgo de exclusión se encuadra dentro de un proceso de cambio de la persona y supone pequeños avances cuya consolidación es fundamental para lograr el objetivo final. Por tanto, lo prioritario no es la inmediatez de los resultados (logro de un empleo) sino la evolución hacia los mismos. Es por eso que, el profesional, debe tener la suficiente *flexibilidad* y *capacidad de adaptación* para adecuar sus expectativas y trabajo diario a las características de la situación de cada persona. Si bien es necesario ser firme para que la persona asuma y respete el cumplimiento de determinados compromisos (asistencia, puntualidad, etc.), la flexibilidad se torna fundamental para que el trabajo realizado sea y se perciba como útil. Sin embargo, el profesional se encuentra en muchas ocasiones con dificultades para ponerla en práctica debido a la rigidez de los modelos actuales de atención- intervención establecidos. Los planes de trabajo prediseñados, la periodicidad temporal excesiva en las atenciones o incluso la justificación exigida a las personas para demostrar una búsqueda activa de empleo, son algunos de los elementos que dificultan poner en marcha actuaciones mucho más adaptadas y efectivas. Por todo ello, la capacidad de flexibilidad, de adaptación y de ponerlas en práctica lo más rápidamente posible es significativa para poder ofrecer una respuesta de un modo eficiente y no únicamente de forma eficaz. Es decir, proporcionar una orientación en respuesta a la demanda y que ésta sea de calidad.

Asimismo, en todo este proceso es importante tener presente que los *logros* que se obtengan a *corto plazo* tienen una dimensión diferente a la de otros procesos de acompañamiento, no siendo por ello menos importantes. Los objetivos prioritariamente, además de ser a corto plazo deben dividirse en pequeñas metas motivadoras para que no sea difícil obtener buenos resultados, en especial al inicio del plan de trabajo y así lograr estimular a la persona tutorizada. Es bueno que el profesional cuente con conocimientos sobre técnicas para aumentar la motivación de la persona. Que le anime a seguir con el reconocimiento de logros pasados y éxitos conseguidos con la propia intervención o de otras situaciones de su vida donde obtuvo buenos resultados con esfuerzo personal. Así mismo, debe transmitirle *optimismo* y *entusiasmo*, influyendo positivamente en la autoconfianza de la persona.

Cuidar lo que decimos y cómo nos expresamos y la manera en la que prestamos atención a lo que nos dicen, son pilares básicos para nuestro trabajo diario. No hay que olvidar que durante este proceso de acompañamiento nos convertimos en referentes para estas personas (saber estar) y que es el aprendizaje observacional o vicario una de las formas en la que de un modo más natural aprendemos. Por tanto, es importante que cuidemos la *comunicación*, tanto en su contenido como en su forma, debido al impacto (positivo, negativo o inexistente) que puede tener sobre la otra parte. Una buena *argumentación* transmitirá credibilidad, potenciando así su nuestra *capacidad de influencia y liderazgo* para poder tomar las riendas en el momento necesario y redirigir a la persona para que no se aleje de las metas pactadas. En este sentido, también habrá que *modificar nuestro registro* en función de las capacidades de la persona atendida, no dando nada por supuesto y cerciorándonos que ha comprendido lo que le queremos transmitir y que lo que nos ha dicho es realmente lo que intenta expresar.

Además, durante el proceso es habitual que se produzcan situaciones que supongan pequeños retrocesos y modificaciones tanto a nivel emocional como motivacional en la persona, por lo que es importante que el profesional cuente con *paciencia, capacidad de autocontrol y tolerancia a la frustración*, que le permitan no dejarse llevar por dichas emociones, perseverar en la ayuda y acompañamiento proporcionado, y no perder la posición como profesional durante todo este proceso de cambio de la persona. Todo ello contribuirá a que la persona no ceje en la consecución de sus objetivos, consolidando el tándem *Orientado/a-Orientador/a* a lo largo de todo el proceso de acompañamiento.

Estos cambios emocionales de la persona pueden conducir en ocasiones puntuales a situaciones en las que reaccione de manera imprevisible, mostrando enfado o percibiendo nuestros comentarios como ataques personales. Para ello es importante contar con una buena *capacidad para gestionar estos conflictos*, reconduciendo la situación, sin dejar de utilizar un estilo asertivo en nuestra comunicación. Para reducir estas tensiones, se deben buscar las causas de las mismas, provocando la reflexión de la persona sobre el control que tiene en sus posibles aspectos modificables, intentando desdramatizar y normalizando la situación. Utilizar el sentido del humor con respeto puede ser una herramienta muy eficaz como colofón a la resolución de estos conflictos.

Otra de las competencias relevantes en el profesional de la orientación sería la correcta *gestión de las emociones*, ya que la atención continuada de muchas personas en situación de vulnerabilidad a lo largo del tiempo puede producir estrés por sobrecarga emocional en relación a la ayuda que se proporciona, lo cual va en detrimento de la calidad de la misma. En estas circunstancias tanto la *inteligencia y estabilidad emocional* como el sentido del humor van a ser competencias destacadas para el bienestar tanto del profesional como de las personas atendidas.

Si los objetivos pretendidos y exigidos no deberían ser los mismos que con otras personas que no se encuentran en esta situación, tampoco lo pueden ser las técnicas de intervención ni las herramientas de medición utilizadas para su consecución. Es a lo largo del proceso de acompañamiento donde la *capacidad creativa* del profesional, aplicada a las técnicas y herramientas utilizadas adquiere una gran importancia.

En determinadas ocasiones, no van a servir de mucho los modelos tradicionales secuenciales y estandarizados o aquellos que apuestan a modo de panacea por soluciones tecnológicamente avanzadas, como por ejemplo el uso de las herramientas 2.0 para la Búsqueda Activa de Empleo (BAE), sino que debe apostarse por medidas individualizadas que sean potencialmente útiles para cada una de las personas orientadas. Además, no hay que olvidar que las soluciones empleadas con éxito en situaciones anteriores no tienen por qué tener el mismo grado de eficacia en todas las personas, es decir, el *riesgo de exclusión no es un denominador común* que nos pueda servir para trabajar de manera homogénea con todas las personas en esta situación.



El plan de trabajo debe ser *individual, adaptado y sobre todo flexible*. En este sentido, la flexibilidad, creatividad, así como la *capacidad de resolución de problemas y búsqueda de soluciones* del personal orientador se torna relevante para ir ajustando el plan de trabajo a los cambios de ritmo y necesidades de la persona atendida. En casos en los que la persona se encuentra en una situación de vulnerabilidad o exclusión social, se vuelve todavía más necesario poseer estas competencias. La rapidez con la que cambian las circunstancias y necesidades de estas personas, hacen necesario un reajuste continuado tanto de las actuaciones como de los objetivos a lo largo de la intervención. En base a esto, es importante también contar con una buena *capacidad de organización*, que ayude a la hora de *gestionar el tiempo* y establecer prioridades en función de las demandas que nos transmita la persona en cada momento.

Cuando se trabaja con personas en esta situación, en los que la vulnerabilidad es el denominador común, existe el riesgo de caer en la sobreprotección y el exceso de directividad en el trabajo que realizamos. Es necesario evitar estas conductas, no olvidando que la finalidad que se persigue es *fomentar la autonomía del usuario*, acompañándolo y apoyándolo en sus actuaciones. La persona por tanto es responsable de su propio proceso. Sin embargo, el personal orientador tiene que manifestar una *capacidad de iniciativa y de liderazgo* mayor que con otras personas que no se encuentran en esta situación de vulnerabilidad para mantener y consolidar la relación de confianza entre ambas partes y que el proceso pueda continuar hacia los objetivos marcados. En muchas ocasiones, el acceso a la orientación no es de forma voluntaria sino que está condicionada a no perder alguna prestación, por tanto las personas no acceden con igual grado motivacional a la misma. Por tanto, es fundamental que la relación pase de la obligatoriedad inicial establecida por las condiciones de acceso a la *voluntariedad por la utilidad* que le proporciona el servicio.

Todas estas competencias personales son fundamentales para el avance de la persona y necesarias y transversales ya que se necesitan a lo largo de todo el proceso de la tutorización.

Por otro lado, no es cuestión baladí que el personal orientador tenga un *conocimiento exacto de las funciones que implica el puesto*, que son las que van a delimitar el trabajo a desarrollar con la persona desempleada. Focalizar la intervención en las funciones

vinculadas con el objetivo de nuestro trabajo, supone tanto *delimitar la responsabilidad* que se asume como profesionales en el área de empleo, así como aliviar la *carga emocional* y de tareas que implica dicha responsabilidad.

No hay que olvidar que en este ámbito existe una amplia amalgama de perfiles profesionales con distintas formaciones, situándose algunas de ellas más próximas al ámbito de la atención social y conocedores de la conducta humana. Es deseable contar con *conocimientos sobre aspectos psicológicos y sociales*, así como de las características específicas propias de personas con problemáticas concretas además de una constante *iniciativa, curiosidad, interés y motivación hacia el aprendizaje* que le permitan estar al día sobre conocimientos técnicos sobre recursos, herramientas TICs, mercado laboral...

Todo ello junto con una trayectoria profesional y un bagaje experiencial le aportará las habilidades necesarias para entender los diferentes aspectos asociados a perfiles en situación de exclusión social. En estos casos, este mayor conocimiento puede ser un elemento facilitador en el trabajo, que sirve para identificar problemáticas añadidas a la carencia de empleo. Sin embargo, no debe diluir la finalidad que persigue su intervención, por eso estos otros aspectos a trabajar pueden ser abordados por otros profesionales específicamente preparados para ello, no extralimitándonos en nuestras funciones pese en algunos casos a tener conocimientos para ello por la formación de base del personal orientador. Por tanto, será fundamental la capacidad *de trabajo en red y en equipo* del profesional, derivando cuando así sea necesario a recursos complementarios especializados y coordinándose con los mismos. De esta forma, se proporcionará a la persona una atención integral y de mayor alcance y resultados que la puramente delimitada al ámbito del empleo.

Por encima de todas estas competencias personales y técnicas debido a que el trabajo del personal orientador es acompañar y ayudar a las personas a mejorar su situación en relación a aumentar su empleabilidad, tiene que existir una especial *actitud vocacional* de servicio a los demás sin la cual no podrá existir un adecuado proceso de orientación.

## 6. Conclusiones

La exclusión social no debería suponer una característica definitoria de la intervención a realizar con las personas inmersas en itinerarios de inserción. La inclusión social va más allá de la inserción laboral, por lo que la intervención debería abarcar otros ámbitos de la vida de las personas que puedan estar condicionando su acceso al empleo. Esto debe suponer estrategias coordinadas entre dispositivos de empleo y de servicios sociales, comenzando por la definición de un protocolo de actuación conjunta entre administraciones.

### ***6.1. Colectivo de personas en situación o riesgo de exclusión social***

La delimitación del colectivo de personas en riesgo o situación de exclusión social, en lugar de atender a la pertenencia a un determinado grupo de población (menores de 30 años, mayores de 45, personas inmigrantes, minoría étnica, etc.) que de por sí no aporta elementos definitorios de su situación de exclusión, entendemos que debe tomar en consideración las características individuales que determinan la situación de cada persona:

- Componentes estructurales de la vulnerabilidad (dinámicas de exclusión, estrategias de afrontamiento, herencia social, etc.).
- Necesidades susceptibles de ser intervenidas desde distintos dispositivos (vivienda, salud, empleo, formación, familia, etc.)
- Otros aspectos personales que estén influyendo en la cronificación de la exclusión (estrategias cognitivas y emocionales).

En coherencia, los itinerarios quedarán configurados atendiendo a estos elementos sí modificables, generando respuestas a las necesidades con una cartera adecuada de servicios para la inclusión.

Es conveniente disponer de una herramienta de diagnóstico adecuada, asumida conjuntamente por los servicios sociales y de empleo, que permita considerar los aspectos que están influyendo en la situación de la persona, más allá de la empleabilidad; como son los factores económicos, condiciones de vivienda, salud o apoyo familiar. Esto permite establecer la situación de partida, al comienzo de la

intervención, así como visibilizar la desviación provocada en los distintos ítems del diagnóstico a lo largo de la misma; esto es, el impacto generado en el proceso personal hacia la inclusión.

## **6.2. Metodología de intervención**

Proponemos la figura del TUTOR de itinerario, como el profesional que debe asegurar la coherencia y continuidad de las actuaciones llevadas a cabo durante la intervención desde uno o varios dispositivos, con una persona o grupo familiar. La tutorización recaerá sobre el profesional que vaya a realizar una intervención más global y prolongada en el tiempo, y por lo tanto tenga una visión más general de la situación de la persona atendida.

Los programas y servicios para las personas en riesgo o situación de exclusión social requieren cierta adecuación, que afecta a aspectos como:

- El acceso a los mismos, pudiendo establecerse mecanismos de discriminación positiva para la derivación y admisión a determinados programas.
- Priorización de personas, ante un informe de aprovechamiento positivo de otras acciones desarrolladas con anterioridad (fomento de la continuidad del itinerario).
- Adecuación de los objetivos y/o contenidos de los programas, así como su duración, en la actuación con determinados colectivos con necesidades específicas de apoyo.

Para valorar la eficacia de los itinerarios, introducimos indicadores de evaluación e impacto, en clave de mejora de la empleabilidad, y no sólo en términos de inserción laboral. Consideremos aquí el caso de los empleos precarios, que no aportan mejoras en la calidad de vida de las personas a pesar de haber obtenido un empleo, sino que además incrementan sus niveles de estrés e inestabilidad emocional. Del mismo modo, que la evaluación de la eficacia en términos de inserción laboral está dejando fuera aquellos aspectos que objetivamente han mejorado la empleabilidad de la persona, aun cuando ésta no haya conseguido un empleo (cualificación profesional, activación de comportamientos y actitudes que mejoren su disposición ante la búsqueda, cobertura de necesidades básicas, etc.)

### **6.3. El papel de la empresa en los procesos de inclusión**

La empresa tiene un papel fundamental en la inclusión de las personas más vulnerables, y es necesario exigir mayor compromiso desde los poderes públicos, especialmente a las empresas con mayor capacidad de contratación.

Son necesarios mecanismos que conecten los dispositivos de orientación laboral con la prospección e intermediación realizadas, aumentando el apoyo prestado a la inserción laboral de aquellos perfiles con más dificultad de acceso a procesos de selección de recursos más generalistas (empresas privadas de selección de personal, portales web de empleo, etc.).

Los servicios públicos de empleo deberían asumir un compromiso con la sensibilización empresarial, que promueva la contratación de las personas más vulnerables con planes específicos de prospección e intermediación laboral. Especialmente con las empresas fidelizadas, ante las que, valiéndose de la confianza depositada en sus servicios de intermediación laboral, pueda respaldar candidaturas de las personas con mayores dificultades.

### **6.4. Personal técnico**

Dada la relevancia que otorgamos a la tutorización del itinerario como una herramienta para la inclusión en sí misma, consideramos que la atención a personas que viven en estados prolongados de vulnerabilidad requiere de una especial sensibilidad por parte del personal técnico; así como de unos conocimientos sobre dinámicas de exclusión, factores subjetivos asociados y formación psicosocial que ayude, no sólo a comprender determinados comportamientos, sino que capacite para generar cambios y estrategias de afrontamiento en las personas atendidas.

## Bibliografía

### Fuentes primarias

FOESSA. (2014) *VII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España*. Fundación FOESSA.

FOESSA. (2017) *Desprotección Social y Estrategias Familiares*. Fundación FOESSA.

FUNDACIÓN LA CAIXA – FUNDACIÓN AVEDIS DONABEDIAN. (2016) *Modelo Incorpora de Integración Social*.

GARCIA VICENTE, F. (2015) *Informe Especial: Personas en situación de exclusión social en Aragón*. Gobierno de Aragón.

HERNÁNDEZ PEDREÑO-MURCIA, M. (2008) *Exclusión social y desigualdad*. Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.

LAPARRA, M. PEREZ ERANSUS, B. (2008) *La exclusión social en España. Un espacio diverso y disperso en intensa transformación*.

LLANO ORTIZ, J.C. (2017) *7º Informe AROPE. El estado de la pobreza seguimiento del indicador de riesgo de pobreza y exclusión social en España 2008-2016*. EAPN España.

RED DE INCLUSIÓN SOCIAL (2014) *Mecanismos para mejorar la inclusión social de las personas en situación o riesgo de exclusión a través del empleo: La coordinación entre los distintos servicios que trabajan para lograr su inserción social y laboral y la búsqueda de políticas activas de empleo más eficaces para estas personas*.

### Normativa nacional

Ley 44/2007, de 13 de diciembre, para la regulación del régimen de las empresas de inserción.

### Normativa autonómica

Programa Operativo FSE de Aragón 2014-2020

ORDEN EIE/274/2017, de 8 de marzo, por la que se convocan para el año 2017 las subvenciones previstas en la Orden EIE/609/2016, de 10 de junio, por la que se aprueba el Programa ARINSER y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones contempladas en el mismo para la integración sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión a través de empresas de inserción.

ORDEN EIE/1218/2017, de 8 de agosto, por la que se convocan para el año 2017 las subvenciones para personas desempleadas pertenecientes a colectivos con especiales dificultades de inserción en el mercado de trabajo y para personas desempleadas con discapacidad, reguladas en la Orden EIE/1149/2016, de 8 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras

para la concesión de subvenciones de los Programas Integrales para la Mejora de la Empleabilidad y la inserción.

ORDEN EIE/1852/2017, de 14 de noviembre, por la que se convocan para el año 2017 las subvenciones a entidades locales para la atención de personas desempleadas pertenecientes a colectivos con especiales dificultades de inserción en el mercado de trabajo, reguladas en la Orden EIE/1149/2016, de 8 de septiembre, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones de los Programas Integrales para la Mejora de la Empleabilidad y la Inserción.

ORDEN EIE/1561/2017, de 9 de octubre, por la que se aprueba la convocatoria para la concesión de subvenciones públicas para la ejecución de acciones formativas dirigidas a trabajadores desempleados del Plan de Formación para el Empleo de Aragón.

ORDEN CDS/333/2017, de 13 de marzo, por la que se hace pública la convocatoria de subvenciones para el año 2017 del Programa de Innovación para la Inclusión Social en el marco del Programa Operativo del Fondo Social Europeo.

Borrador del Anteproyecto de Ley de Renta Social Básica de Aragón. 2015.

DECRETO 57/1994, de 23 de marzo, de la Diputación General de Aragón, por el que se regula el Ingreso Aragonés de Inserción en desarrollo de la Ley 1/1993, de 19 de febrero, de Medidas Básicas de Inserción y Normalización Social.