

# Itinerarios integrados de inserción sociolaboral: estrategias compartidas

# RED IMPULSA



# SALUDA

**C**ON estas palabras quisiera dar la bienvenida a todas aquellas personas que en estos momentos posan su mirada sobre esta presentación, que precede a lo realmente importante: Un trabajo digno y merecedor de todos nuestros elogios.

Y se hace merecedor de esta loa por dos causas fundamentales: en primer lugar, por haber sido generado en red, y en segundo lugar por suponer un trabajado análisis de buenas prácticas en un asunto de fundamental transcendencia como es el empleo.

Sobre el primero de estos aspectos, el trabajo en red, no voy a extenderme haciendo un recorrido sobre la génesis de la RED IMPULSA, pero sí quisiera recordar que esta red nace como un sistema virtual que trata de convertirse en un instrumento de colaboración masiva y permanente, para adoptar entre todas las personas e instituciones participantes, estrategias integradas en la formación para el empleo y promover experiencias de cooperación. Se trata de un sistema de nodos estructurados para que entidades representativas en el tema de la formación y el empleo e integradas en Pactos Locales por el Empleo a lo largo del territorio español puedan participar en la construcción del conocimiento y la praxis laboral. Por ahora somos 14, pero aspiramos a ser muchas más.

Desde la Diputación Provincial de Cáceres siempre he-



mos apostado por el trabajo colaborativo en red, y así lo hemos demostrado cuando tuvimos que asumir un mayor peso en el liderazgo de esta red, que está llamada a funcionar de forma cooperativa.

Además, la RED IMPULSA tiene como objetivo establecer la colaboración entre distintos Pactos Locales por el Empleo y entidades relacionadas con el empleo de todo el territorio español, con el fin de poner en común experiencias y buenas prácticas, estableciendo una red de trabajo de colaboración entre proyectos y entidades similares.

Para ello se abordó la creación de una comunidad virtual de trabajo, que analizara y ponderara la virtualidad de las diferentes prácticas que se llevaban a cabo a la hora de mejorar la empleabilidad, de conseguir el acceso al empleo de personas con especiales necesidades de insertarse laboralmente.

La RED IMPULSA identifica y pone al servicio de todos, buenas prácticas en cuanto a las labores técnicas en el proceso de empleabilidad, y las clasifica en aquellas que se realizan antes, durante el proceso, y al finalizar éste.

Por tanto, trabajo en red a favor del empleo identifican la esencia básica de la RED IMPULSA. Y fruto de todo este trabajo, es la publicación que tiene ahora entre sus manos, y por la cual, reiteramos, nos hemos de enorgullecer todas las personas e instituciones que en ella colaboramos

Un cordial saludo.

**Laureano León Rodríguez**  
Presidente de la Diputación de Cáceres



# PROYECTOS PARTICIPANTES





**apolo** proyecto  
Pacto por el Empleo,  
la Formación y  
la Cohesión Social



## AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ DE GUADAÍRA

Plaza del Duque s/n  
41500 - Alcalá de Guadaíra (Sevilla)  
T\_ 955 796 435  
E-mail\_ [apolo@alcalaguadaira.org](mailto:apolo@alcalaguadaira.org)  
web <http://apolo.ciudadalcala.org>  
Persona de contacto: Víctor J. Roldán



RED IMPULSA



**.r.e.a.** tres  
Central  
de Recursos  
para el Empleo  
y el Autoempleo  
**talavera**



## AYUNTAMIENTO DE TALAVERA DE LA REINA

OAL IPETA  
C/ Los Templarios nº 41  
45600 - Talavera de la Reina (Toledo)  
T\_925 820 666  
E-mail\_ [coordinadora.ipeta@talavera.org](mailto:coordinadora.ipeta@talavera.org)  
web <http://ipeta.talavera.org>  
Persona de contacto: Soledad Manzanero



RED IMPULSA





Diputación  
de Cádiz

IEDT  
INSTITUTO DE EMPLEO Y DESARROLLO  
SOCIOECONÓMICO Y TECNOLÓGICO

Crece  
empleo



**CRECE CÁDIZ  
2012 COMPITE**

## DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CÁDIZ

Instituto de Empleo y Desarrollo  
Socioeconómico y Tecnológico (IEDT)  
C/ Benito Perez Galdós s/n  
11002 - Cádiz  
T\_ 956 226 058  
E-mial\_ iedt.fse@dipucadiz.es  
web <http://www.dipucadiz.es/iedt>  
Persona de contacto: Adelaida Moares



RED IMPULSA



dipu **E**mplea

Pacto provincial para la creación de empleo estable y de calidad



**DIPUEMPLEA**

## DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GUADALAJARA

Área de Promoción Social - Pacto Provincial  
para la creación de empleo estable  
y de calidad  
C/ Atienza nº 4, Bajo  
19003 - Guadalajara  
T\_949 887 581  
E-mail\_ dipuemplea@dguadalajara.es  
web [www.dipuemplea.es](http://www.dipuemplea.es)  
Persona de contacto: Marcelino Ayuso



RED IMPULSA



# ILES

## Iniciativa Local de Empleo Social

### CONCELLO DE PONTEVEDRA

Avenida das Camelias nº 3  
Urbanización Pontemuinos - Lourizan  
36153 - Pontevedra  
T\_626 158 523  
E-mail\_direccion@proxectoiles.es  
web [www.proxectoiles.es](http://www.proxectoiles.es)  
Persona de contacto: Francisco Jose Lopez



RED IMPULSA



# IMOS

## TRABALLAR 2

### CONCELLO DE VIGO

Centro Local de Empleo  
y de las Ocupaciones  
Rúa do Porto nº 1, 2ª planta  
36202 - Vigo  
T\_986 447 400  
E-mail\_it.direccion @vigo.org  
web [www.imostraballar.com](http://www.imostraballar.com)  
Persona de contacto: José López



RED IMPULSA



# INSERTA MOTRIL II PACTO LOCAL POR EL EMPLEO

## AYUNTAMIENTO DE MOTRIL

Área de Formación y Empleo

Plaza de España s/n

18600 - Motril (Granada)

T\_958 607 681

E-mail\_ [formacion\\_empleo@motril.es](mailto:formacion_empleo@motril.es)

web [www.motrilinsertaenredate.es](http://www.motrilinsertaenredate.es)

Persona de contacto: Amelia Spa



RED IMPULSA



# ISLA 2013 Inserción Social y Laboral

## DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CÁCERES

Área de Desarrollo Local

C/ Pintores nº 10

10003 - Cáceres

T\_927 255 616

E-mail\_ [isla2013@dip-caceres.es](mailto:isla2013@dip-caceres.es)

web <http://dl.dip-caceres.es/proyectos/isla2013/>

Persona de contacto: Teresa Morales



RED IMPULSA





**LUGO** emprego  
activo 2  
*Proxecto cofinanciado polo*  
FONDO SOCIAL EUROPEO



## LUGO EMPREGO ACTIVO 2

### CONCELLO DE LUGO

Espazo Lab  
Avenida da Coruna nº 500, 1º  
27003 - Lugo  
T\_982 297 361

E-mail [paula.gamazo@concellodelugo.org](mailto:paula.gamazo@concellodelugo.org)  
web [www.lugo.es/espazolab](http://www.lugo.es/espazolab)  
Persona de contacto: Paula Gamazo



RED IMPULSA



**Oi** ourense  
inserta  
*Proxecto de Inserción Sociolaboral*



## OURENSE INSERTA

### CONCELLO DE OURENSE

Centro de Iniciativas Empresariales  
Rúa Padre Feijóo nº 1º A  
32005 - Ourense  
T\_988 269 329

E-mail [ourenseinserta@ourense.es](mailto:ourenseinserta@ourense.es)  
web [www.ourenseinserta.concelloourense.es](http://www.ourenseinserta.concelloourense.es)  
Persona de contacto: José Ángel Vázquez



RED IMPULSA



DIPUTACIÓN  
DE BADAJOZ

ÁREA DE ECONOMÍA Y DESARROLLO LOCAL



Plan de Formación  
Proyecto  
**PROEISOL**  
Programa Europeo de Orientación  
e Inserción Sociolaboral



**PRISMA  
CREATIVA**

### **AYUNTAMIENTO DE CÁCERES**

Universidad Popular  
C/ Doctor Fleming nº 2  
10001 - Cáceres  
T\_927 225 400

E-mail\_carmen.aparicio @ayto-caceres.es

web [www. redife .es](http://www.redife.es)

Persona de contacto: Carmen Aparicio



**RED IMPULSA**



**PROEISOL**  
Programa Europeo  
de Orientación  
e Inserción Sociolaboral

### **DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE BADAJOZ**

Área de Igualdad y Desarrollo Local  
C/ Infanta Elena nº 4  
06220 - Villafranca de los Barros (Badajoz)  
T\_924 520 501

E-mail\_aicalle@dip-badajoz.es

web <http://web.dip-badajoz.es/proyectos/proeisol/>

Persona de contacto: Ana Isabel Calle



**RED IMPULSA**



# RED-EMPLEO CIUDAD REAL

**AYUNTAMIENTO DE CIUDAD REAL**  
Instituto Municipal de Promoción Económica,  
Formación y Empleo - IMPEFE  
C/ Valle de Alcudia s/n  
13004 - Ciudad Real  
T\_926 210 001  
E-mail\_ [enavarro@impefe.es](mailto:enavarro@impefe.es)  
web [www.impefe.es](http://www.impefe.es)  
Persona de contacto: Eva María Navarro



RED IMPULSA



# TRÉBOL

**AYUNTAMIENTO DE ALBACETE**  
Sección de Empleo, Industria,  
Tecnología y Comercio  
C/ del Carmen nº 4  
02005 - Albacete  
T\_967 193 001  
E-mail\_ [m.ortega@ayto-albacete.es](mailto:m.ortega@ayto-albacete.es)  
web [www.albacete.es/es/por-temas/empleo](http://www.albacete.es/es/por-temas/empleo)  
Persona de contacto: Marisa Ortega



RED IMPULSA



# INTRODUCCIÓN

Impulsa es una red estructurada para integrar entidades gestoras de proyectos desarrollados en el marco del P.O. Adaptabilidad y Empleo del Fondo Social Europeo en el periodo de intervención 2007-2013.

Los objetivos se pueden resumir en:

- Consolidar una red nacional en la que estén representados el mayor número de Pactos Locales para el Empleo, y que esté abierta a instituciones relacionadas con dicha temática.
- Ofrecer un marco en el que se facilite y promueva el intercambio de buenas prácticas y experiencias, así como el trabajo de colaboración entre instituciones relacionadas con el empleo.
- Facilitar un entorno en el que se desarrollen actividades de colaboración que contribuyan a la mejora del empleo.
- Desarrollar alianzas que permitan la perdurabilidad, sostenibilidad y fortalecimiento de la propia red.

La puesta en marcha de la **Red Impulsa** se materializa con la plataforma <http://redimpulsa.vigo.org/>, a la que se adhirieron un total de 16 entidades que gestionaban proyectos en el ámbito del P.O. Adaptabilidad y Empleo. A través de este espacio web se exploran las posibilidades que podría ofrecer el trabajo en red.

El Proyecto Imos Traballar 2, promovido por el Excmo. Ayuntamiento de Vigo, lidera en 2014 una primera fase que se caracteriza por la **revisión de experiencias reco-**

**piladas en base a la definición de buena práctica** como una actuación, una metodología o un modelo de actuación exitoso, desarrollado en un determinado contexto, y que se identifica por su carácter innovador, eficacia, durabilidad y transferibilidad.

El primer documento de la Red Impulsa consiste en la recopilación de las diez aportaciones mejor valoradas por el conjunto de los proyectos, y supone el punto de partida para una nueva iniciativa de **trabajo participativo**, liderada en este caso por el Proyecto Isla 2013, promovido por la Excmo. Diputación Provincial de Cáceres.

A lo largo de los meses de noviembre-diciembre de 2014, se gesta una estrategia conjunta para el contraste de los diferentes procedimientos que implementamos en cada proyecto con el propósito de promover personal y laboralmente a las personas que participan en los itinerarios integrados de inserción sociolaboral. De dicho contraste debía surgir la propuesta de acciones reconocidas por todos como buenas prácticas y que tuvieran la condición de transferibles, aun cuando las diferencias individuales requieran de soluciones creativas en los distintos casos.

Para ello se organizarían jornadas, encuentros y espacios para la comunicación y el debate, con el fin de participar en una experiencia compartida que nos permita presentar las conclusiones obtenidas y proponer actuaciones que deberían formar parte de los nuevos proyectos.

Actualmente integrada por 14 corporaciones locales,



la Red Impulsa **permite la transferencia de experiencias, el intercambio de prácticas y el fomento de la comunicación y la cooperación**, conectando unidades geográficamente dispersas. Su objetivo consiste en el intercambio de maneras de hacer en materia de promoción laboral y personal de las personas beneficiarias, y en el análisis de las circunstancias que en cada caso favorecen o dificultan su implantación, para alcanzar el consenso sobre un procedimiento ajustado a las posibilidades reales del programa que explore todas las oportunidades de mejora.

Desde el proyecto Isla 2013 se propuso una **metodología** de trabajo en red cuyos aspectos más relevantes se expresan a continuación:

A cada proyecto se le pide que, a través de un **cuestionario online**:

- Exprese las actividades que han llevado a cabo relacionadas con la promoción de la inserción de las personas participantes en sus itinerarios integrados de inserción sociolaboral.
- Destaque las dificultades habidas y el éxito obtenido con las distintas iniciativas.
- Apunte otras actuaciones (no ejecutadas por distintos motivos) que a su juicio podrían haber mejorado los resultados del proyecto en términos de inserción sociolaboral.
- Proponga acciones que, a su juicio, deberían formar parte de los nuevos proyectos con el objetivo de facilitar la plena incorporación de las personas beneficiarias a la vida social y laboral, así como de llevar a cabo una efectiva evaluación de impacto.

Constitución de **grupos de trabajo** con adscripción personal voluntaria. Cada grupo revisará las aportaciones de los proyectos, agrupará las propuestas afines y debatirá la efectividad y viabilidad de las mismas, generando una metodología de trabajo en red

que permita coordinar los equipos, adjudicar las tareas y extraer las conclusiones compartidas que se elevarán a la sesión plenaria de la 2ª jornada.

Los mencionados grupos se constituirán con el objetivo de trabajar **acciones para la promoción de la inserción sociolaboral de las personas participantes en los itinerarios integrados** en función del momento de ocurrencia: **antes, durante y después** de la implementación de las acciones formativas.

Una persona asignada por cada grupo se encargará de redactar un acta de la sesión y facilitarla al administrador de la red para su difusión; así mismo, cada grupo será liderado por una de las entidades participantes.

Cada proyecto participará al menos en un grupo a través de las **plataformas web** habilitadas al efecto y siguiendo la metodología decidida en cada caso. El trabajo consistirá en la formulación de diferentes acciones en materia de promoción personal y laboral susceptibles de traducirse en propuestas de mejora para la elaboración de nuevos proyectos. Cada acción se redactará en forma de **ficha estandarizada** que incluirá al menos los siguientes contenidos: **objetivo, descripción, recursos materiales/humanos necesarios y criterios de evaluación o indicadores**.

Los grupos de trabajo tendrán la oportunidad de celebrar una **videoconferencia** para consensuar los datos, fichas y documentos.

Presentación de las conclusiones extraídas por los grupos de trabajo como futuras propuestas para la promoción de la inserción en la elaboración de nuevos proyectos.

Los proyectos participarán en red, profundizando en las propuestas lanzadas en el plenario del segundo encuentro y aportando escenarios viables para una estrategia futura compartida de trabajo en red.

Exposición de **conclusiones** referentes a las perspecti-

vas de futuro para el trabajo en red y presentación de la publicación de la experiencia compartida.

A lo largo de este proceso, las personas que participamos en la red hemos tenido la ocasión de asistir a tres encuentros nacionales: "De lo local a lo global... y viceversa", celebrado en Cáceres el día 12 de marzo de 2015, y que supuso la concreción del trabajo que deseábamos sacar adelante; "De los proyectos a las estrategias", desarrollado en Guadalajara el 28 de Abril de 2015, que posibilitó un nuevo espacio para refrendar las aportaciones de cada grupo y alcanzar los últimos consensos; "Escenarios futuros para un trabajo compartido en red", que nos reúne hoy en Vigo para presentar resultados y fijar futuras actuaciones y compromisos compartidos de trabajo en red.

Sea el último apunte para destacar que no ha sido fácil. La naturaleza de estos proyectos, en muchas ocasiones encomendados a personas contratadas al efecto que no forman parte de la estructura de las entidades promotoras, así como su ambición por llegar al mayor número posible de beneficiari@s en cada territorio, multiplica las tareas y apenas queda disponibilidad para otra cosa que no sea el día a día. Embarcarse en procedimientos de mejora continua cuando apenas queda tiempo para la revisión del propio trabajo y la inestabilidad laboral señala nuestra fecha de caducidad, le otorga quizás más mérito al trabajo realizado. Después del camino que hemos andado juntos, mantenemos la confianza en retomar la Red Impulsa o lo que de ella devenga en futuras convocatorias.





# ÍNDICE DE FICHAS

## ANTES

- Realización de estudios de prospección de necesidades formativas
- Revisión de los recursos, infraestructuras y equipamientos
- Firma de pactos o convenios con entidades y agentes territoriales
- Presentación institucional y difusión del proyecto
- Planificación e implementación de sistemas de acogida
- Captación de personas usuarias y criterios de selección

## DURANTE

- Desarrollo de competencias para la autonomía e iniciativa personal
- Desarrollo de competencias técnicas y laborales
- Desarrollo de competencias para el emprendimiento
- Intermediación laboral

## DESPUÉS

- Intermediación laboral a la finalización de las acciones formativas
- Constatación de la mejora percibida de la empleabilidad
- Seguimiento de la inserción laboral



# ANTES

María Isabel Borrega Borrega **ISLA 2013**  
Antonio Dueñas Martín **CRECE CÁDIZ 2012**  
Ana Martín Becerra **CRECE CÁDIZ 2012**  
Eva Navarro Alcolea **RED EMPLEO III**  
Isabel Salas Miravete **PROEISOL**  
Rubén Varela Piñero **OURENSE INSERTA**

**ISLA 2013** José Luis de la Llave Bejarano  
**CREA 3 TALAVERA** Inmacula León Galindo  
**DIPUEMPLEA** María Teresa Montero Moreno  
**APOLO** Víctor Javier Roldán Regateiro  
**ISLA 2013** Maite Telo Muñoz

# ANTES

## Actividad

Realización de estudios de prospección de necesidades potenciales en materia de formación para el empleo.

## Descripción

Los proyectos cofinanciados por el Fondo Social Europeo en el P.O. Adaptabilidad y Empleo permiten como gasto subvencionable, los derivados de la realización de estudios de prospección en necesidades de formación para el empleo que contribuyan a la adopción de estrategias integradoras dentro del ámbito local. La elaboración de estudios permiten profundizar en el conocimiento de la realidad socioeconómica del territorio y facilitan una planificación de la formación para el empleo.

El análisis de este tipo de estudios, puede contemplar alguno de los siguientes trabajos:

- 1) Detección de necesidades de formación no cubiertas.
- 2) Revisión de la oferta, los servicios y recursos formativos en cada territorio.
- 3) Actualización y análisis de los sectores económicos emergentes en el territorio.
- 4) Propuesta de futuras líneas de formación para el empleo para adecuar la oferta formativa a las demandas específicas de formación de empresas y personas trabajadoras desempleadas.

- 5) Aspectos que puedan mejorar la planificación y gestión de actuaciones de formación para el empleo.

La metodología de trabajo se precisará en un primer momento, con la consulta y análisis de **fuentes de información secundaria**, que sirven para adecuar las líneas generales del estudio. Este tipo de información es recogida previamente por organizaciones, instituciones o empresas y suelen presentarse en catálogos o publicaciones. Se encuentran en centros de publicaciones o servicios como el INE, oficinas estadísticas, centros de investigaciones sociológicas, directorios empresariales, cámaras de comercio, observatorios socioeconómicos y de empleo, etc.

Este tipo de fuentes nos ofrecerán datos respecto a la evolución del mercado de trabajo en el territorio de referencia, la determinación de las ocupaciones y actividades económicas con tendencia positiva, y los sectores económicos con crecimientos significativos, la evolución del paro registrado por sectores y grupos sociales, tablas de afiliación a la Seguridad Social por actividades económicas, demanda de formación que realizan las personas trabajadoras desempleadas, etc.

En una segunda fase, podrán recogerse datos mediante **fuentes de información primaria** en el territorio de acción. En este caso hablamos de técnicas cuantitativas que suelen basarse en el desarrollo de un gran número de entrevistas sobre una muestra (grupo representativo), y que normalmente se realizan sobre un cuestionario estructurado o encuesta (informantes claves del tejido empresarial y entidades e instituciones socioeconómicas de la zona y/o a personas trabajadoras desempleadas, a fin de conocer sus actitudes ante la formación y sus principales dificultades para el acce-

so al empleo). Podremos hablar también de técnicas cualitativas, que se basarán en preguntas abiertas a través de entrevistas en profundidad o grupos de discusión con personas representativas de las entidades y organizaciones relevantes dentro del espectro socioeconómico del municipio o provincia, a fin de confirmar los resultados obtenidos por otros procedimientos cuantitativos y facilitar su comprensión, obtener una información más profunda y clarificadora y sugerir ideas maestras entendidas de manera flexible y abierta.

Podrán, también, tenerse en cuenta otras técnicas que nos permitan el análisis de problemas, la identificación de soluciones y la elaboración de planes de acción, tales análisis retrospectivos o métodos como el PEST, DAFO o CAME, que permiten diseñar estrategias.

- PEST: Identifica factores del entorno en general, sean estos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, también se usan variantes que incluyen aspectos Legales y Ecológicos.
- DAFO: Metodología que analiza características internas (debilidades y fortalezas) y situaciones externas (amenazas y oportunidades).
- CAME: Consiste en corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades.

El tratamiento de toda la información permitirá validar el diagnóstico, proponer una argumentación suficiente de acciones formativas coherentes con la demanda percibida presente o futura en un territorio de acción.

## Recursos

Serán necesarios recursos humanos propios de la entidad promotora, tales como personal técnico cono-

dor del funcionamiento de este tipo de programas, también agentes colaboradores de otros servicios (observatorios, centros de investigación, agencias locales, etc) y, dado el volumen de datos que puede ocasionar este tipo de estudios, podrá ser necesario contar con servicios de asistencia técnica para la elaboración de los mismos.

En cuanto a los recursos materiales, serán necesarios soportes informáticos que permitan contener todos los datos y estadísticas usadas en el estudio, así como un software que permita la visualización de mapas, imágenes y bancos de datos.

## Indicadores

- Número de fuentes de información secundaria consultadas.
- Número de encuestas cumplimentadas por los grupos de representación.
- Número de entrevistas en profundidad celebradas.
- Número de grupos de discusión realizados.
- Grado de satisfacción e identificación de las personas informantes del territorio con los resultados del estudio de necesidades formativas para su ámbito territorial.
- Número de referentes formativos señalados en el estudio que finalmente se traducen en acciones formativas en posteriores programaciones.
- Diferencia entre % de inserción laboral del alumnado participante en acciones formativas basadas en referentes formativos señalados en el estudio, y los obtenidos en otros cursos.

## Actividad

Revisión de los recursos, infraestructuras y equipamientos disponibles en el territorio.

## Descripción

El procedimiento previo a la programación de una oferta formativa, hará preciso considerar aquellos medios, infraestructuras y equipamientos que se encuentren en nuestro mismo ámbito territorial y que, aunque dependan de otras entidades u organizaciones, garanticen la viabilidad de las acciones formativas y, en su caso, su posible acreditación por parte de los servicios públicos de empleo. Esta demanda tratará de aprovechar al máximo todos los recursos al alcance del proyecto, e implicará la búsqueda de acuerdos, convenios o, en su caso, contratos para la ejecución de los itinerarios integrados de inserción sociolaboral.

Por otra parte, la adecuación de la oferta formativa tendrá en cuenta también las carencias de recursos e infraestructuras, y procurará correlacionar necesidades formativas y oportunidades de formación, tratando de paliar (en la medida de lo posible), el considerable desequilibrio existente que en ocasiones se produce en la oferta formativa entre unas zonas y otras del territorio y, por supuesto, las acusadas circunstancias adversas en lo relativo a la generación de empleo.

- **Prospección de recursos, infraestructuras y equipamientos en la zona de actuación:** recursos humanos colaboradores, medios y equipamientos tecnológicos, infraestructuras y equipamientos para la formación disponibles...
- **Registro de centros homologados** de formación para el empleo (a través de directorios cedidos por el servicio público de empleo, observatorios territoriales de empleo, etc.), en el caso de acciones for-

mativas dirigidas a la obtención de certificados de profesionalidad.

## Recursos

Para tratar toda la información, será necesario un software que permita el procesamiento de datos.

Por otra parte, será imprescindible el trabajo desarrollado por el personal técnico conocedor del proyecto y agentes colaboradores implicad@s, que permitan el intercambio de información y efectúen la labor de investigación en cada zona; agentes con capacidad de representación, en el caso de acuerdos o convenios, así como servicios jurídicos competentes que elaboren informes de necesidad y legalidad para formalizar dichos acuerdos; servicios del gabinete de prensa, a fin de visibilizar y promover estos acuerdos; empresas beneficiarias licitantes de posibles contratos con la administración para determinados servicios de formación (centros homologados, equipamientos, docencia, etc.), sin olvidar las organizaciones colaboradoras (entidades sociales) que, en algunos casos, pudieran facilitar espacios físicos o equipamientos, y/o corporaciones locales que pongan a disposición del proyecto tanto infraestructuras adecuadas equipadas convenientemente como recursos humanos colaboradores.

## Indicadores

- Número de mapas o directorios de recursos generados.
- Número de acuerdos o convenios firmados.
- Nivel de satisfacción de las partes con los acuerdos o convenios firmados.
- % de acciones formativas que cuentan con infraes-



estructuras y equipos cedidos a coste cero por diversas entidades.

- % de acciones formativas contratadas con empresas homologadas por los servicios públicos de empleo como centros de formación acreditados.
- % de acciones formativas que tienen lugar en instalaciones y que cuentan con los equipamientos señalados en los correspondientes certificados de profesionalidad.

## Actividad

Firma de pactos o convenios con entidades y agentes comprometidos en la mejora de la empleabilidad.

## Descripción

En este tipo de programas se hace patente la necesidad clara de coordinar esfuerzos por parte de las entidades y organizaciones implicadas y procurar un marco de diálogo y cooperación que favorezca respuestas integrales. Estas iniciativas, podrán formalizarse en pactos por el empleo o convenios con entidades y/o agentes implicados.

Los **pactos por el empleo** se formalizan en un acuerdo global suscrito por todas las entidades participantes en el que consta la aceptación y compromisos asumidos por cada parte, no admitiendo los pactos resultantes de acuerdos individualizados con las distintas entidades. Los pactos serán locales, provinciales o territoriales y suscritos con administraciones, organizaciones empresariales, entidades sociales, sindicatos, etc. El contenido versará sobre aspectos relacionados con la empleabilidad, existiendo gran variabilidad y grado de compromiso entre los implicados y, en su caso, es-

tablecerán acuerdos de financiación. Las entidades firmantes manifestarán su voluntad de desarrollar el conjunto de medidas establecidas en el mismo y podrán ser abiertos al resto de instituciones y agentes sociales y económicos que quieran adherirse a él, incluso con posterioridad a su firma.

Dado que no todos los proyectos firman pactos, bien porque estos no se consideren pertinentes, o bien porque el acuerdo entre las partes resulta arduo, el programa permite también la **firma de convenios con instituciones u organizaciones** cuando exista voluntad expresa de las partes de alcanzar un fin compartido o intereses comunes, excluyéndose aquéllos en los que para la consecución de los objetivos de ambas partes pudiera haberse formalizado un contrato u otra fórmula legalmente prevista. Dichos convenios se suelen suscribir entre la entidad promotora y el territorio de acción, a través de mancomunidades integrales, grupos de acción local/rural, ayuntamientos u otro tipo de entidades sociales, y supone una estrategia de colaboración en acciones de empleo y formación, que permite coordinar la ejecución temporal y geográfica de las diversas actuaciones formativas y favorecer el aprovechamiento de recursos y la colaboración técnica. Las materias conveniadas pueden ser de distinta naturaleza, desde la cesión de técnicos para la gestión de solicitudes, selección del alumnado o la docencia de materias transversales, a la puesta a disposición del proyecto de instalaciones y equipos. También se pueden alcanzar compromisos en cuanto a la derivación de potenciales usuarios a los itinerarios integrados o la participación en tareas de difusión del programa.

Por otra parte, la demanda de nuevas acreditaciones para el acceso o mantenimiento a determinados empleos invita a la promoción de acciones formativas conducentes a la obtención de certificados de profesionalidad.

La acreditación de la formación para el empleo es com-

petencia de los Servicios Públicos de Empleo en cada Comunidad Autónoma, de manera que las corporaciones locales quedarían fuera de los ámbitos de decisión respecto a la programación de cursos para la obtención de los mencionados certificados de profesionalidad. Por lo tanto, será necesario ajustarse a la normativa vigente y considerar la oportunidad de conveniar o pactar (ya que podrían utilizarse cualquiera de las dos fórmulas descritas) con el **Servicio Público de Empleo, a fin de cooperar en programas de formación para el empleo conducentes a la obtención de certificados de profesionalidad**, así como propiciar la transferencia mutua de información y aunar esfuerzos para mejorar la metodología, la planificación y la evaluación de los programas.

## Recursos

Serán necesarios recursos humanos propios de la entidad promotora, tales como servicios jurídicos competentes que elaboren informes de necesidad y legalidad para formalizar dichos acuerdos, servicios del gabinete de prensa, a fin de visibilizar y promover el pacto o acuerdos, agentes con capacidad de representación para la firma de acuerdos y la identificación de un/a responsable técnico/a del proyecto. Además, sería pertinente la participación de personas conocedoras del funcionamiento de este tipo de programas.

## Indicadores

- Número de entidades representadas en pactos/convenios.
- % de ejecución de objetivos conseguidos sobre el total de objetivos propuestos.
- Número de reuniones de coordinación/jornadas de trabajo celebradas.

- Número de acuerdos/informes explícitos de colaboración.
- % de pactos/convenios que se mantienen a la finalización de los proyectos respecto a la totalidad de los firmados.
- Nivel de satisfacción de las entidades firmantes.

## Actividad

Presentación institucional y difusión del proyecto.

## Descripción

Las corporaciones locales deberán desarrollar su propio Plan de Comunicación, en cumplimiento de lo establecido en los reglamentos sobre actividades de información y publicidad que deben llevar a cabo las entidades beneficiarias de ayudas europeas. Este Plan contemplará una serie de medidas enfocadas a difundir el Proyecto, dar a conocer sus objetivos, sus principales actuaciones, así como potenciar la visibilidad de los Fondos Europeos, hacer más transparente su gestión, y, en especial, concienciar a la ciudadanía de la importante contribución de la Unión Europea al crecimiento económico y el bienestar social de sus regiones.

El Plan de Comunicación se dirigirá al público en general, organismos públicos y entidades profesionales susceptibles de interconexión con el proyecto, interlocutores sociales y agentes económicos, futuras personas beneficiarias y participantes en el programa, y vertebrará todos los sistemas de información a través de una serie de espacios diseñados expresamente para cada uno de los cometidos del proyecto.

Estas medidas de información y publicidad resultarán

más o menos exitosas, dependiendo del énfasis que se de a la actividad generada por el proyecto y su correspondiente comunicación.

- **Actos públicos.** Donde podrán englobarse actos de lanzamiento del programa (ruedas de prensa, comparecencias de personas con capacidad representativa de la corporación local, actividades informativas importantes o firma de convenios y/o pactos por el empleo). También podrían incluirse sesiones informativas dirigidas a agentes socioeconómicos, agentes locales o comarcales o entidades sociales, etc., y actos en torno a algún evento en los que la entidad haya participado.
- **Difusión en medios de comunicación.** Este tipo de medios se utiliza fundamentalmente para la captación, sea ésta de personas potenciales beneficiarias, empresas licitantes de posibles contratos con la administración o recursos humanos del proyecto, sujetos a una convocatoria de empleo. Para ello podrán utilizarse spots en TV, anuncios en prensa, cuñas en radio, «banner» en internet, notas de prensa en teletipos, redes sociales (twitter, facebook...), páginas web, anuncios de convocatorias, licitaciones, adjudicaciones publicadas en diarios oficiales o espacios web corporativos.
- **Publicaciones externas.** Cualquier tipo de publicación editada (en soporte papel o electrónico), folletos, fichas de preinscripción, vídeos, etc., dirigidos a la ciudadanía con el fin de conocer el proyecto o alguna de sus actuaciones. Podrán utilizarse varios puntos de distribución e, incluso, puntos de información continuada que permita el acceso a los diversos soportes publicitarios a todas aquellas personas u organismos interesados.
- **Información a través de páginas web.** En este caso estaríamos hablando de las web's utilizadas por la propia corporación, como punto permanente de información del proyecto y comunicación de accio-

nes. En algunos casos, este tipo de plataformas web permiten una comunicación fluida y la coordinación con otros servicios propios de la entidad local (sean estos servicios sociales, agentes de empleo, etc.), o con otras entidades y recursos del territorio (servicios públicos de empleo, instituciones sociales, etc.), de manera que puedan maximizarse las oportunidades de llegar a toda la ciudadanía.

- **Información a través de cualquier tipo de cartelera.** Posters, carteles, placas, expositores, stands, vallas, utilizados con fines publicitarios, con el fin de dar a conocer el proyecto o alguna de sus actuaciones entre la ciudadanía y en puntos de información continuada. También podrá utilizarse merchandising (bolígrafos, pen-drives) con los mismos fines.
- **Publicaciones internas.** Documentación distribuida desde la autoridad de gestión y/o los organismos intermedios: guías metodológicas, instrucciones, informes...

## Recursos

Serán necesarios recursos humanos propios de la entidad promotora concededores del funcionamiento de este tipo de proyectos, gabinetes de prensa de la corporación, personas con capacidad de representación para la comunicación de información relevante, agentes colaboradores en el territorio, y empresas adjudicatarias de determinados servicios (diseño, edición, imprenta, difusión, etc.).

## Indicadores

- Número de actividades y actos públicos & número de asistentes.
- Número de acciones de difusión en medios de comunicación.

- Número de publicaciones externas realizadas por soporte (% de publicaciones distribuidas sobre el total de editadas).
- Número (sumatorio total) de puntos de distribución de las publicaciones externas.
- Número de visitas/año en páginas web utilizadas como punto continuado de información.
- Número (sumatorio total) de soportes publicitarios de cartelera.
- % de personas beneficiarias que han conocido el programa a través de los diferentes medios utilizados (distribuidos por sexo, edad, nivel de estudios y grupos de población en riesgo o exclusión social).

## Actividad

Planificación e implementación de sistemas de acogida para los itinerarios integrados.

## Descripción

El ideario del programa pretende favorecer la inclusión social, con vistas a romper el ciclo de desventajas, mejorar la empleabilidad de las personas participantes y el acceso al mercado de trabajo, prestando especial atención a quienes están más alejadas del mismo. Incluir un enfoque integrado en términos de empleo e inclusión social es la pretensión global de todos los proyectos.

Por ello, según los recursos y estructura de cada uno, se podrán implantar sistemas de apoyo al proceso de inserción sociolaboral, que consistan en un primer espacio de proximidad para quienes se acerquen al programa.

Estos sistemas de acogida procurarían, en primer lugar, cubrir necesidades básicas y sociofamiliares y, por otra parte, permitir la adquisición de competencias sociolaborales y profesionales.

1. Cobertura de necesidades básicas y sociofamiliares, buscando apoyos económicos a través de gestión de ayudas a necesidades especiales, medidas que ofrezcan sostén personal y/o familiar u oportunidades para la conciliación familiar, informes que acerquen el acceso a recursos sanitarios o de apoyo social. Este tipo de servicios se ofrecerá, en la mayoría de los casos, por Servicios Sociales de Base y Especializados u organizaciones sociales, que formen parte del mapa de recursos del territorio de acción y que de algún modo, se hagan más próximos para l@s usuari@s, a través de sistemas de derivación.
2. Adquisición de competencias sociolaborales, que comporten valor añadido en el mercado laboral, en el ámbito de cohesión social y de la ciudadanía activa, al aportar flexibilidad, adaptabilidad, satisfacción y motivación. Hablamos de habilidades para interactuar lingüísticamente de manera adecuada en todos los posibles contextos sociales, aplicar razonamientos básicos, resolver problemas cotidianos, comprender los cambios ligados a la actividad humana y la responsabilidad de cada individuo, usar las TICs, interpretar códigos de conducta y costumbres en diversos entornos, promover el sentido de iniciativa y el espíritu emprendedor, etc.

Este aprendizaje podrá ofrecerse desde el propio proyecto, dentro del itinerario integrado (a través de talleres prelaborales, charlas informativas, foros motivacionales, etc.), o bien mediante derivaciones a otros servicios, tales como centros de educación básica para personas adultas, organizaciones sociales y/o entidades públicas (universidades populares, casas culturales, etc.) que ofertan talleres abiertos, formación en nuevas tecnologías, etc.



3. Adquisición de competencias profesionales a través de acciones formativas y/o prácticas profesionales no laborales en empresas, que capaciten para el desempeño de una ocupación (el proceso de captación se describe en la siguiente ficha).

En general, los sistemas de acogida podrán estructurarse en torno a alguno/s de los siguientes procesos:

- Información del catálogo de servicios que está en condiciones de ofertar el programa, ya sean estos servicios propios o derivaciones acordadas con otros recursos públicos.
- Formalización de solicitud general de participación, que podrá incluir una serie de compromisos a firmar por l@s usuari@s respecto a su implicación en las tareas o servicios ofertados.
- Entrevista inicial de diagnóstico, ya sea individual o grupal, que permita determinar los recursos más adecuados para la persona o personas y ofrecer la oportunidad de participar en itinerarios integrados, así como recoger las aspiraciones de l@s usuari@s.

## Recursos

Personal técnico conector del proyecto que permita gestionar los servicios de acogida y de las actuaciones que se van a llevar a cabo, así como personal de apoyo a tareas administrativas (gestión de solicitudes, gestión de citaciones a entrevistas, trámites para la cesión de espacios físicos a fin de desarrollar talleres, entrevistas o foros, etc.). Sistemas de coordinación con el resto de recursos del territorio (plataformas web, vídeollamadas, etc.), así como recursos materiales tales como cartelería, folletos informativos, cuestionarios, etc.

## Indicadores

- Número total de solicitudes de participación en cualquiera de los servicios ofertados.
- Número total de usuari@s derivad@s a cada una de los servicios propios del proyecto (talleres prelaborales, foros motivacionales, acciones formativas, etc.).
- Número de derivaciones a otros recursos externos segregados por la naturaleza del recurso.
- Número total de entrevistas iniciales realizadas, sean éstas individuales o grupales.
- Número de soportes para la coordinación con otros recursos públicos territoriales (plataformas web, vídeollamadas, etc.).
- Nivel de satisfacción de las personas usuarias respecto a los servicios ofertados.

## Actividad

Captación de personas usuarias y criterios de selección para la participación en acciones formativas y/o prácticas profesionales no laborales.

## Descripción

En los sistemas de acogida descritos con anterioridad se refería la cartera de servicios más comunes, que tienen cabida en los proyectos cofinanciados por el Fondo Social Europeo en el marco del P.O. Adaptabilidad y Empleo. Aunque la oferta que se lleva a los territorios depende de los recursos materiales y humanos de que dispone cada proyecto, suele pasar que la acción principal se vertebra en torno a la impartición de acciones

formativas que capaciten a las personas beneficiarias para el desempeño de una ocupación, de acuerdo a unos estándares previamente establecidos por el mercado de trabajo.

A diferencia de otros servicios ofertados, que en principio pueden prestarse a la totalidad de personas que los solicitan, las acciones formativas, ya sea por razones metodológicas o por el propio requerimiento de espacio descrito en las normas que regulan los certificados de profesionalidad, cuando se pretende la acreditación de las competencias profesionales adquiridas por los servicios públicos de empleo, pueden acoger a un número limitado de participantes, de manera que, cuando la demanda desborda las plazas disponibles (lo que sucede en la mayoría de las ocasiones), es preciso establecer un procedimiento para la selección de aquellas personas que se entienda pueden hacer un mejor aprovechamiento de las mismas en términos de accesibilidad al empleo.

La labor de captación en el territorio suele ser compleja y costosa, y es por ello que cada proyecto deberá definir previamente los criterios preferentes para la selección de usuari@s, priorizando en su captación la vulnerabilidad por pertenencia a grupos de población en situación o riesgo de exclusión social o laboral y/o la empleabilidad de l@s mism@s. Por otra parte, debe concretar el modo de convocatoria, sea esta convocatoria pública abierta, garantista y universal, pese al elevado coste de recursos humanos y tiempo en el proceso, o utilizar otros medios menos garantistas, pero más ágiles en el procedimiento y con menor coste de personal para el programa, por ejemplo a través de oferta de actividad dirigida a los servicios públicos de empleo, o candidat@s derivad@s o seleccionad@s desde entidades integradas en Pactos Locales por el Empleo.

Las personas usuarias, además de cumplir con los requisitos de acceso, generalmente relacionados con edad, ciudadanía, residencia, condición de desempleo, nivel de formación, etc., serán baremadas sobre

la base de una serie de criterios decididos como preferentes por la entidad promotora; a modo genérico, aquellos relacionados con la vulnerabilidad por pertenencia a grupos de población en situación o riesgo de exclusión social o laboral (menores de 30 o mayores de 45 años, tiempo en desempleo, minusvalía...).

Además, se podrá establecer un protocolo de derivaciones que permita al personal técnico del territorio (Centros de Empleo, Agencias de Empleo y Desarrollo Local, Servicios Sociales de Base, Oficinas de Igualdad, etc.) considerar criterios de idoneidad respecto a las acciones formativas ofertadas. La derivación planteada podría suponer una información de capital importancia y una apreciación significativa en el baremo de puntuación.

También cabe la incorporación, en fases posteriores, de aspectos relacionados con la empleabilidad, para lo cual podrán considerarse currículos, historiales profesionales facilitados por el servicio público de empleo, cuestionarios, entrevistas grupales/individuales, donde explorar motivaciones, formación y/o experiencia profesional relacionada con las acciones formativas solicitadas, competencias básicas y profesionales, actitudes emprendedoras, centralidad en el empleo, atribuciones de causalidad frente a la situación de desempleo, expectativas laborales, orientación al logro, y el posible aprovechamiento que pueda derivarse de su participación en los itinerarios integrados de inserción sociolaboral.

Como cierre del proceso, se desarrollarán (si se consideran oportunas) comisiones para la selección integradas por diversos componentes del equipo técnico. Se revisarán entonces los resultados del proceso y las características más significativas de las personas que han participado en el mismo.

El diseño del procedimiento de selección dependerá, en todo caso, del volumen de personas candidatas, el personal técnico implicado en el proyecto, las posibles

colaboraciones con otras administraciones y organizaciones, así como de las inquietudes y filosofía del propio programa.

## Recursos

- Servicio de Orientación del Proyecto.
- Oficinas de registro general para tramitación de solicitudes.
- Personal de Servicios Públicos de Empleo
- Personal de Entidades del Pacto.
- Personal técnico de instituciones/organizaciones derivantes.
- Equipos informáticos para la gestión de datos y el tratamiento de la información y solicitudes.

## Indicadores

- Número de solicitudes para cada una de las acciones formativas.
- Número de usuari@s derivados por cada una de las entidades colaboradoras requeridas al efecto.
- % de personas entrevistadas sobre el total de solicitantes que cumplen con los requisitos de acceso.
- % de personas seleccionadas que pertenecen a dos o más grupos de población vulnerables en situación o riesgo de exclusión social.
- % de personas seleccionadas que finalizan con aprovechamiento las acciones formativas.
- % de personas beneficiarias que se insertan en el mercado laboral, contrastada esta información a los 3, 6, 12 ó 24 meses, según las posibilidades de cada proyecto.



# DURANTE

Guadalupe Aguilar Mariscal **PRISMA CREATIVA**

Purificación Barba Díaz **DIPUEMPLEA**

Araceli Cantero Corchero **ISLA 2013**

Paloma Castro Navas **PRISMA CREATIVA**

Miguel Ángel Cortés Barrantes **ISLA 2013**

Maite Lumbreras Durán **PRISMA CREATIVA**

José Luis Martínez Mora **CREA 3 TALAVERA**

Maribel Solano Gaspar **ISLA 2013**

**PROEISOL** María Álvarez Carrasco

**IMOS TRABALLAR 2** Teresa Bertolo Vieitez

**LUGO EMPREGO ACTIVO 2** César Castiñeira Muiña

**APOLO** Carmen Cordero Sánchez

**TRÉBOL** Ángel Gabriel López Jiménez

**PRISMA CREATIVA** Yolanda Martín Muñoz

**ISLA 2013** Laura Santos Silveira

# i n t r o d u c c i ó n

## COMPETENCIAS PARA LA EMPLEABILIDAD

La carencia de un marco académico único que contextualice la intervención para la promoción de la inserción sociolaboral, se suple con la experiencia, habilidades y conocimientos de los profesionales que desarrollan esta labor.

Existen sin embargo elementos que orientan esta práctica: por un lado, un sistema facilitador de la inserción que ordena las principales materias y contenidos de la intervención, (información, planificación, capacitación y motivación para la búsqueda de empleo), y que determina, por otra parte, una estrategia general de intervención centrada en los recursos de las personas en situación de desempleo.

En el contexto de los proyectos que trabajamos con Itinerarios Integrados de Inserción Socio Laboral, se entiende por competencias para la empleabilidad el conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes que son necesarias para la realización y el desarrollo personal de la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo.

El objetivo es que las personas que participan en los proyectos, mujeres y hombres que se enfrentan a dificultades de integración económica y social, desarrollen estrategias para incrementar las probabilidades de inserción social y laboral, en empleo o autoempleo, mediante acciones planificadas de orientación y motivación, capacitación, formación y experiencia laboral.

Estas estrategias o competencias, descritas en fichas diferentes, las hemos agrupado bajo el epígrafe

de competencias para la empleabilidad, y engloba por un lado las competencias personales o para la autonomía e iniciativa personal, por otro, las competencias técnicas y laborales, y finalmente, las competencias para el emprendimiento, incluyendo cada tipo de competencia “un saber”, “un poder” y “un querer” hacer, o dicho en otros términos, conocimientos, habilidades y actitudes.

La relación de actuaciones descritas para cada competencia, lejos de comprender una relación exhaustiva de la totalidad de intervenciones realizadas en los proyectos que participan en este trabajo en red, recoge una síntesis de las actuaciones más compartidas, representativas, o aquellas que suponen una buena práctica. Su implementación y según el tipo de actuación que se trate, se realiza en diferentes momentos y con diferente grado de intensidad. Así mismo, la denominación de las intervenciones/actuaciones puede no coincidir en todos los proyectos, aunque sí el tipo de intervención.

Durante el desarrollo de los itinerarios integrados de inserción, tanto las actuaciones que se realizan para desarrollar cada competencia como los recursos necesarios o los indicadores de resultado, vendrán especificados en cada una de las fichas, según el tipo de competencia de que hablemos. Así mismo, la relación de indicadores y recursos que se mencionan en cada fichas de competencias para la empleabilidad, lejos de ser exhaustiva, son una aproximación a los indicadores y recursos que más se utilizan en los proyectos de inserción sociolaboral.



# DURANTE

## Actividad

Desarrollo de competencias para la autonomía e iniciativa personal.

## Descripción

La relación entre lo personal o lo laboral va intrínsecamente unida. Los trabajadores no son distintos en casa o en la empresa. Los vicios o valores los arrastramos continuamente, por eso el desarrollo de competencia personales para la empleabilidad es tan importante para la consecución y logro de un empleo estable y de calidad. Las empresas buscan incorporar profesionales capaces de dar lo mejor de sí mismos/as, de optimizar las oportunidades de aprendizaje en el entorno laboral, de exhibir un comportamiento cívico y de establecer relaciones hábiles dentro de un equipo de trabajo. Por ello hemos de potenciar una serie de competencias personales y básicas entre nuestros usuarios y usuarias, que mejoren su empleabilidad y posibiliten su inserción sociolaboral.

Explorar y descubrir competencias personales básicas (apariciencia física, hábitos de higiene, de cortesía, comunicación y lenguaje); explorar y descubrir competencias a nivel psicológico: sentimientos de exclusión, autoconocimiento y autoestima, resolución de problemas, expresión de emociones, destrezas de interacción, resistencia a la frustración; y explorar y descubrir competencias a nivel social: convivencia social, entorno y participación, acceso a recursos sociales, redes sociales, etc, forma parte del nuevo modelo competen-

cial de intervención en el ámbito psicosocial, en el que se requiere el desarrollo de una serie de conocimientos, habilidades y destrezas (para afrontar problemas y tomar decisiones, para trabajar en equipo...), y de actitudes y valores (perseverancia, solidaridad, creatividad...), que no se forman ni espontáneamente ni a través de la mera transmisión de información.

La competencia para la autonomía e iniciativa personal, base de todas las demás competencias, supone que las personas aprendan a desenvolverse a nivel personal, profesional y social en un mundo cada vez más complejo. Hablaremos pues en este epígrafe de competencias psicológicas, de habilidades sociales, y de actitudes o competencias clave.

## COMPETENCIAS PSICOLÓGICAS

### Autoconocimiento

Es el proceso reflexivo (y su resultado) por el cual la persona adquiere noción de sus propias cualidades y características. Esta reflexión puede servir para la definición de objetivos e intereses personales y profesionales: formación, características personales, capacidades, valores y metas, intereses...

### Autoconcepto y sus componentes

Abarca aspectos como la imagen física, la imagen psíquica, la imagen social y la imagen moral. Destacar para su consideración y su desarrollo, la influencia de los otros en el autoconcepto.

## **Autoestima**

Es el juicio evaluativo que una persona emite sobre las percepciones que tiene sobre sí misma; Un juicio negativo relaciona negativamente con las posibilidades de empleabilidad o de inserción de las personas.

## **Autoeficacia**

Hace referencia a los juicios que cada sujeto realiza sobre sus capacidades, en base a los cuales organizará y ejecutará sus actos, de modo que le permitan alcanzar el rendimiento deseado.

La dimensión de autoconocimiento–autoeficacia contempla el que las personas destinatarias adquieren un conocimiento realista y positivo de sí mismas y de sus posibilidades y confianza en poder realizar las cosas (empoderamiento).

## **Autorregulación**

La autorregulación se refiere a cómo las personas ejercen control sobre sus propios estados, recursos y respuestas para perseguir metas y vivir de acuerdo con normas. Estas respuestas incluyen pensamientos, emociones, impulsos, actuaciones y otros comportamientos; en las normas se incluyen ideales, criterios morales, objetivos de actuación y expectativas de otras personas.

## **Expectativa de control**

Permite a la persona percibir que tiene un cierto nivel de control sobre el ambiente y esperar unas consecuencias de sus acciones de una forma lógica; en este sentido, y según dónde se sitúe el «locus de control» (lugar de control), las personas se comportan de for-

ma muy diferente según crean que el resultado de sus ejecuciones depende de ellas mismas o no; así, en caso de creer que el desarrollo de determinada tarea depende de ellas mismas, la persona tiene un «locus de control interno», mientras que las personas convencidas de que el desarrollo exitoso de la tarea depende de factores externos, (el azar, las circunstancias...etc), tienen un «locus de control externo».

Es habitual en nuestros proyectos encontramos a personas con un locus de control externo que piensan que su situación de paro depende exclusivamente de la sociedad, de la crisis, los políticos, el azar o del destino..., no siendo capaces de buscar causas internas tales como la escasez de formación o de habilidades sociales para la búsqueda de empleo, desarrollando pues sentimientos de indefensión ante los eventos displacenteros. En este sentido la intervención irá hacia la internalización del «lugar de control».

Por otra parte, el hecho de que una persona perciba más control de la situación influye en sus expectativas y en el afrontamiento de las situaciones, en el sentido de buscar información, enfrentarse con el problema y recurrir en mayor medida al apoyo social y/o laboral.

## **Automotivación**

Entendida como la capacidad de darse a sí mismo las razones, el impulso, el entusiasmo e interés necesario para provocar una acción específica o un determinado comportamiento. Precisa de una clarificación de los valores y metas para trabajar, y para orientarse al logro de las mismas.

## **Habilidades sociales para trabajar**

Destacaremos las habilidades que más suelen valorar las empresas:

1. Capacidad de comunicación, en la que se incluye convencer, escuchar, persuadir, exponer las ideas de forma clara o formular las preguntas adecuadas en cada caso para conseguir toda la información que se necesita para conocer o resolver un asunto.
2. La flexibilidad se sitúa en el segundo puesto y ha ido ganando posiciones durante los últimos años, debido al creciente clima de incertidumbre económica en el que nos movemos. Así, los trabajadores tienen que tener una mente abierta y adaptarse a cualquier cambio y situación complicada que se pueda producir en la empresa, o en sus futuros ámbitos laborales.
3. La empatía, que es la habilidad para entender las necesidades y los sentimientos de los demás, es la tercera de las habilidades más solicitadas. Esta destreza consiste en ponerse en el lugar del otro y responder de forma correcta a sus necesidades emocionales. Al entender las motivaciones de los demás, uno se puede adaptar mejor a sus intereses.
4. La capacidad de trabajar en equipo. No hay que olvidar que la consecución de los objetivos de las empresas depende de la colaboración y cooperación de las personas que en ellas trabajan.

## **ACTITUDES HACIA EL TRABAJO: COMPETENCIAS CLAVE**

Hay una serie de competencias clave que se asocian a conductas y actitudes de las personas. Estas competencias son transversales porque afectan a muchos sectores de actividad, a muchos lugares de trabajo y, lo que es más relevante, están muy en sincronía con las nuevas necesidades y las nuevas situaciones laborales.

La primera de las capacidades clave es la capacidad de resolución de problemas, es decir, la disposición y habilidad para enfrentarse y dar respuesta a una situa-

ción determinada mediante la organización y/o aplicación de una estrategia o secuencia operativa - identificación del problema, diagnóstico, formulación de soluciones y evaluación- definida o no para encontrar la solución. Se relaciona con las estrategias de afrontamiento del estrés y la ansiedad.

La segunda es la capacidad de organización del trabajo o, dicho de otro modo, la disposición y habilidad para crear las condiciones adecuadas de utilización de los recursos humanos o materiales existentes para desarrollar las tareas con el máximo de eficacia y eficiencia.

La capacidad de responsabilidad en el trabajo es la disposición para implicarse en el trabajo, considerándola la expresión de la competencia profesional y personal y cuidando de que el funcionamiento de los recursos humanos y materiales sea el adecuado.

La capacidad de trabajar en equipo es la disposición y habilidad para colaborar de manera coordinada en la tarea realizada conjuntamente por un equipo de personas para conquistar un objetivo propuesto.

La quinta capacidad es la de autonomía es decir, la capacidad de realizar una tarea de forma independiente, ejecutándola de principio hasta el final, sin necesidad de recibir ninguna ayuda o apoyo. Esta capacidad de trabajar de forma autónoma no quiere decir, no obstante, que en ciertas etapas o tareas concretas el profesional no pueda ser asesorado.

La sexta es la capacidad de relación interpersonal. Por este término entendemos la disposición y habilidad para comunicarse con los otros con el trato adecuado, con atención y simpatía.

La última de las capacidades clave que hemos seleccionado es la capacidad de iniciativa o habilidad y disposición para tomar decisiones sobre propuestas o acciones. Si estas propuestas van en la línea de mejorar el proceso productivo, el servicio a los clientes o el pro-

ducto, podríamos estar ya hablando de la capacidad de innovación.

## **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PERSONALES**

Los proyectos que trabajan la inserción sociolaboral y tocan situaciones o colectivos vulnerables o en riesgo de exclusión, justifican y propician una metodología de intervención basada en itinerarios, entendiéndose éstos como procesos que se construyen y permiten reajustes y niveles de intervención en los procesos de orientación.

Partimos pues de una estrategia general de intervención con las personas que buscan empleo «centrada en los recursos del usuario», y basada en Itinerarios Integrados de Inserción sociolaboral; con una metodología integradora y globalizadora en la que la persona es la protagonista y de la que se pretende que sea responsable de su propio proceso.

Aunque la forma de trabajar el desarrollo de las competencias personales para la empleabilidad difiere de unos proyectos a otros, dándose más relevancia a determinados aspectos, se aborda siempre de forma multidisciplinar y transversal, e incluye todas aquellas actividades que favorecen el descubrimiento, aprendizaje y desarrollo de las competencias personales, sociales y profesionales que favorecen el progreso de la persona y que toma como meta el fomento de la autonomía y responsabilidad, así como el entrenamiento en habilidades básicas, la adquisición de hábitos, desarrollo de destrezas y el fomento de actitudes positivas ante el empleo.

Dicha intervención supone un emponderamiento, un cambio de actitud hacia un comportamiento proactivo para la mejora de la empleabilidad y/ o para emprendimiento de una búsqueda de empleo exitosa.

## **ACTUACIONES**

La relación de las actuaciones siguientes no es exhaustiva y agrupa intervenciones que pueden realizarse en una actuación u otra. La realización de las mismas en los proyectos que participan en este documento, puede llevarse a cabo o no, e implementarse en momentos diferentes y/o con distinta intensidad o duración.

### **Servicio de acogida**

Durante la acogida se valora la persona atendiendo sus necesidades y expectativas, y se orienta al servicio o recurso más adecuado ya sea de la propia entidad o de otras entidades del entorno, o hacia algún itinerario de inserción laboral. Cobra importancia una actitud profesional de confianza en la capacidad y posibilidad de superación de los usuarios; así como el uso de técnicas de comunicación, de escucha activa y empatía. Destacar la importancia de la coordinación con entidades de servicios sociales.

### **Entrevistas ocupacional de diagnóstico de la empleabilidad**

La intervención pasa por un diagnóstico personalizado de las capacidades, recursos y competencias personales, -básicas, psicológicas y sociales -, a partir del cual se trabajan aspectos personales para la ocupación, en relación con aspectos psicosociales y de competencias básicas tales como: autoconocimiento, autoimagen y autoestima, autorregulación, expectativas, motivación, actitudes o hábitos. Utilizaremos éste perfil de empleabilidad para ajustar expectativas, consensuar objetivos y iniciar la construcción de proyectos personales de acción (itinerarios).

## **Entrevista inicial individual (técnica básica de la atención/intervención individual)**

En ella se recoge información sobre aspectos personales, sociales, formativos y laborales.

## **Talleres prelaborales**

Para el entrenamiento y desarrollo de habilidades prelaborales en los que se aborden aspectos como: habilidades de comunicación, actitud positiva hacia el aprendizaje para mejorar capacidades profesionales, desarrollo de hábitos y actitudes laborales básicas como puntualidad, destreza, tiempo de ejecución de tareas, rendimiento, responsabilidad, organización del propio trabajo, etc., y el conocimiento y definición de los propios intereses de formación en relación con un objetivo laboral.

## **Tutorías individualizadas**

Para favorecer el desarrollo de las competencias personales y mejora de la empleabilidad.

## **Desarrollo de aspectos personales para la ocupación (DAPO)**

Acción encaminada a incidir sobre los aspectos personales, que facilitan la puesta en marcha y mantenimiento de actividades en un proceso de inserción profesional. Su objetivo es el de desarrollar y adquirir habilidades y recursos personales, así como que el usuario tome conciencia de la importancia de la responsabilidad individual en el desarrollo de un proyecto personal de inserción, trabajando aspectos como: incremento y comprensión de la autoestima, comunicación, asertividad, toma de decisiones o control de ansiedad, y motivacionales tanto para la búsqueda de empleo como para el retorno a la formación.

## **Formación base, previa, y/o entrenamiento en HHSL**

Entrenamiento para la autonomía e iniciativa, toma de decisiones, responsabilidad, trabajo en equipo, asertividad, desarrollo de relaciones y resolución de conflictos, empatía y comunicación, orientación al logro, flexibilidad, capacidad de organización /planificación, actitudes prelaborales y prosociales.

## **Formación en aspectos cívicos o transversales**

Perspectiva de género, ecológicos...

## **Sesiones individuales/grupales o de dinámica de grupo**

Para el entrenamiento en habilidades básicas de adquisición de hábitos, desarrollo de destrezas y el fomento de actitudes positivas con perspectiva de género.

## **Talleres para el empoderamiento**

Proceso para el fortalecimiento de las capacidades, confianza, visión y protagonismo de las personas como individuos que viven en sociedad. Facilitar a los usuarios la sensación o el sentimiento de poder hacer las cosas.

## **Elaboración/adequación de procedimientos y herramientas**

Para el desarrollo, registro y seguimiento de las competencias básicas (personales, sociales y profesionales).



## Clases complementarias

Para las personas con niveles muy bajos de formación que les permitan reincorporarse a la formación.

## Recursos

### RECURSOS HUMANOS

Equipo multidisciplinar: agentes de acogida, formadores, orientadores, dinamizadores empresariales, tutores sociolaborales, educadores sociales, etc.

Docentes de formación específica y transversal.

Personal de apoyo al equipo técnico (administrativos/as, informáticos/as).

Colaboradores: técnicos de servicios sociales, técnicos de empleo, tutores de empresas, etc.

Personal técnico de entidades colaboradoras.

### RECURSOS MATERIALES

Instalaciones: despachos, aulas, salas, etc.

Material informático y conexión a Internet.

Equipos de comunicación: teléfonos, móviles, tablets, etc.

Material de oficina y recursos bibliográficos.

Vehículos.

Recursos en red: plataformas, foros, redes, herramientas online, etc.

Recursos técnicos: documentos, webs, guías, bolsas, cuadernillos de seguimiento, manuales de orientación, etc.

Recursos técnicos de registro, seguimiento y/o valoración; fichas, formularios, cuadernillos de seguimiento, informes, etc.

## Indicadores

- Grado de satisfacción de la participación en los itinerarios integrados.
- Nivel/grado de consecución de competencias personales o sociolaborales adquiridas en sus dimensiones actitudinal, procedimental y cognoscitiva.
- Número y porcentaje de personas derivadas a la red de Servicios Sociales.
- Número y porcentaje de personas derivadas desde la red de Servicios Sociales.
- Número de inserciones sociales.
- Número de protocolos de colaboración firmados con Servicios Sociales o de Empleo.
- Cuantificación de las personas que reciben apoyo social y/o entrenamiento en HH personales, sociales y laborales.
- Cuantificación del número sesiones individuales.
- Cuantificación del número de intervenciones grupales.
- Número y registros de observaciones sobre conductas o actitudes adquiridas.
- Contraste individualizado de puntuaciones iniciales y finales (pre y post) respecto a competencias determinadas.

## Actividad

Desarrollo de competencias técnicas y laborales.

## Descripción

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas al ámbito productivo, tanto en un empleo por cuenta ajena o por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que tiene una persona para desempeñar una función productiva en un escenario laboral, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, y favoreciendo la calidad en el logro de los resultados.

La siguiente relación de competencias no es exhaustiva, como tampoco lo son las actuaciones desarrolladas o los recursos e indicadores que relacionamos; sí son las más representativas de las que se desarrollan en los proyectos que integran este trabajo.

Las agruparemos en tres bloques según se desarrollen desde los procesos de orientación laboral o desde las acciones formativas; por otra parte se relacionan las competencias claves destacadas en los nuevos planteamientos de desarrollo competencial, como factor de competitividad en el escenario laboral.

### **COMPETENCIAS DESARROLLADAS DESDE LA ORIENTACIÓN LABORAL**

#### **Entrenamiento en herramientas de búsqueda activa de empleo**

Las herramientas de búsqueda activa de empleo tie-

nen como objetivo dar a conocer los instrumentos y adquirir las habilidades necesarias que posibiliten realizar una búsqueda de empleo de forma activa, organizada y planificada. Para ello deberemos utilizarlas de una manera individual y personalizada.

### **ALFABETIZACIÓN INFORMÁTICA Y DESTREZA PARA BAE**

Desarrollo de las destrezas necesarias para el uso de tecnologías de información y comunicación, como herramientas para la búsqueda activa de empleo o la re-qualificación.

### **TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN**

Se trata de un recurso psicológico para un mejor control de las situaciones de crisis. También podemos entenderlo como la capacidad de aprender y extraer lecciones del fracaso e incorporar el aprendizaje para el futuro.

### **COMPETENCIAS DESARROLLADAS DESDE LA FORMACIÓN ESPECÍFICA**

#### **Formación específica**

Competencias específicas relacionadas con el aprendizaje de una ocupación u oficio para mejorar la empleabilidad, la cualificación y la inserción profesional.

### **FORMACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA**

Las prácticas poseen un destacado valor en la formación, ya que proporcionan al usuario/a la oportunidad de ejercitar diversas destrezas y conocimientos que re-

sultan indispensables para el desarrollo de su actuación futura. De la importancia que la formación práctica ha recibido en nuestro país nos da cuenta el número de horas que se le asignan en los distintos itinerarios formativos.

## FORMACIÓN DIGITAL

Formación a través del nuevo modelo digital y de e-learning de nueva generación que es capaz de incorporar del todo o en parte la tecnología como medio para transmitir y generar el conocimiento, y que cada persona ha de saber buscar, encontrar e incorporar a su vida y a su trabajo para ser realmente competitivo.

## LENGUAS/IDIOMAS

Los idiomas han adquirido una importancia capital para mejorar las posibilidades de incorporación al mercado laboral. De una u otra forma hemos de incluirlas en nuestra oferta formativa para intentar que nuestros usuarios/as manejen esta herramienta de una manera sencilla y práctica.

## COMPETENCIAS CLAVE

Son competencias transversales como factor de competitividad en el escenario laboral.

**Dar sentido:** capacidad de determinar el significado más profundo o significativo de lo que se expresa. Es decir competencia de síntesis de los puntos clave que nos ayudan a crear una visión única antes de tomar decisiones (sencillez y claridad).

**Inteligencia social:** capacidad de conectar con los demás de una manera profunda y directa, para detectar y estimular las reacciones e interacciones deseadas. Los

trabajadores y trabajadoras socialmente inteligentes son capaces de evaluar rápidamente las emociones de quienes los rodean y adaptar sus palabras, el tono y los gestos. En consecuencia, esta es una habilidad clave para colaborar y construir relaciones de confianza, y necesaria para colaborar con grupos de personas en diferentes contextos (don de gentes/empatía).

**Pensamiento adaptativo:** habilidad en el pensamiento para dar con soluciones y respuestas más allá de lo rutinario o basada en reglas, ya que la innovación y creatividad requiere de un pensamiento novedoso y adaptable (intuición).

**Competencias interculturales:** capacidad de funcionar en diferentes entornos culturales. Esto no solo implica habilidades lingüísticas, sino también la capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes y la capacidad de detectar y responder a los nuevos contextos. Lo que hace que un grupo sea verdaderamente inteligente e innovador es la combinación de diferentes edades, habilidades, disciplinas y estilos de trabajo y las formas de pensar de los diferentes componentes (cosmopolita).

**Pensamiento computacional:** capacidad de traducir grandes cantidades de datos en conceptos abstractos y comprender el razonamiento basado en datos (interpretar datos).

**Alfabetización en nuevos medios:** capacidad de evaluar críticamente y desarrollar contenido que usa nuevas formas de medios de comunicación aprovechando estos medios para la comunicación persuasiva. La próxima generación de trabajadores tendrán que tener competencias fluidas en varios formatos como el video, los foros... serán capaces de «leer» y evaluar información de forma crítica y comunicarla a través de diversos canales (modernidad).

**Transdisciplinariedad:** capacidad para entender conceptos a través de múltiples disciplinas, ya que se po-

see un conocimiento de al menos un área o especialidad, pero se tiene la capacidad de conversar en el lenguaje de una amplia gama de disciplinas . Esto requiere un sentido de curiosidad y una disposición a seguir aprendiendo mucho más allá la educación formal (cultura).

**Mentalidad de diseño:** capacidad de representar y desarrollar tareas y los procesos de trabajo para lograr los resultados. Los trabajadores/as del futuro tendrán que saber reconocer que tipo de forma de pensar requiere cada tarea y reacondicionar los ambientes de trabajo para mejorar su capacidad para realizar estas tareas (eficaz).

**Gestión de la carga cognitiva:** capacidad de discriminar y filtrar la información de importancia, para entender cómo aprovecharla al máximo. La próxima generación de trabajadores tendrá que desarrollar sus propias técnicas para abordar el problema de la sobrecarga cognitiva, mediante el filtrado , el etiquetado o añadir otros metadatos al contenido o a la información más relevante para elevarse por encima del «ruido» (inteligencia).

**Colaboración virtual:** capacidad para trabajar de forma productiva, impulsar la participación, y demostrar la presencia como miembro de un equipo virtual. Las TIC permiten que sea más fácil que nunca trabajar, compartir ideas y ser productivo a pesar de la separación en el espacio físico (sociabilidad).

## **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS TÉCNICAS O LABORALES Y LAS COMPETENCIAS CLAVE**

En sinergia con el modelo de intervención de los servicios públicos de empleo, realizamos un servicio de orientación profesional para ayudar a la ciudadanía a conseguir sus objetivos profesionales, ofreciéndoles información actualizada, colaborando en la planifica-

ción de la inserción, entrenándoles en las habilidades de búsqueda de empleo y motivándoles a seguir en esta tarea que, a menudo, se torna frustrante. Contemplamos los principios de este tipo de intervención:

**Individualización:** respondiéndolo a las necesidades y circunstancias de cada participante. Por tanto, los contenidos, la temporalización, el lenguaje y las técnicas a utilizar deberán adaptarse a cada persona.

**Flexibilidad:** permitiéndolo los ajustes necesarios provocados por nuevas situaciones, actividades y/o informaciones que incorpora y realiza la o el usuario. Asimismo, se deberá permitir una intervención tanto individual como grupal cuando se considere conveniente, adaptando dichas intervenciones a los casos concretos; flexibilizando su desarrollo, adaptándose al usuario y usuaria para facilitarle las herramientas que hagan posible la búsqueda autónoma de empleo o la colocación por cuenta propia, o ajena.

**Desarrollo/búsqueda de la autonomía:** potenciando la autonomía de cada participante, desarrollando sus recursos, habilidades y competencias.

Partimos pues de una metodología integradora y globalizadora que incluye un forma de trabajo multidisciplinar y transversal.

## **ACTUACIONES de ORIENTACIÓN LABORAL para el fomento de competencias**

El objetivo general de la intervención desde la orientación laboral es facilitar el desarrollo de los recursos y competencias del usuario/a, que le permitan identificar opciones, elegir entre las mismas, tomar decisiones para planificar actuaciones y evaluar sus resultados de forma autónoma.

Los objetivos específicos que se plantean en la misma son:

1. Recogida de información de la trayectoria formativa y laboral, de hábitos y conocimientos de la búsqueda de oportunidades y de la situación social y características personales de los usuarios.
2. Valoración de aquellas variables que se estimen oportunas y que pueden incidir en la empleabilidad de la persona.
3. Valoración y configuración del perfil, así como de hábitos y habilidades para el empleo.
4. Evaluación , sobre la base del objetivo profesional y/o intereses laborales, de los diferentes ámbitos para indicar alguna acción concreta con la que iniciar su propio itinerario.
5. Facilitar a los usuarios la reflexión sobre sí mismos y la percepción su trayectoria, de manera global.

El orientador u orientadora tratará de indagar así mismo, en aspectos relacionados con las siguientes áreas de trabajo, que servirán para tomar decisiones en el desarrollo de la intervención:

**Planificación:** se trata de conocer si la o el usuario tiene objetivos profesionales definidos y/o realiza algún tipo de planificación, planteándose objetivos intermedios que le acerquen a un empleo.

**Motivación:** una de las cuestiones que es necesario aclarar al inicio de la orientación son las creencias, expectativas, actitudes de la persona ante el empleo.

## SESIONES DE ORIENTACIÓN LABORAL

La Orientación laboral comprende distintas actuaciones de carácter individual y grupal, articuladas en itinerarios de inserción laboral, dirigidos a mejorar las posibilidades de empleabilidad y la motivación de las personas desempleadas.

## ACCIONES INDIVIDUALES

Podemos definir la ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA como el proceso individualizado de orientación profesional, donde técnico/a y usuario/a acuerdan los pasos a realizar para conseguir un óptimo desarrollo del itinerario de inserción profesional, facilitando los medios más adecuados para la capacitación en una búsqueda autónoma de empleo.

- Entrevistas ocupacionales de análisis y diagnóstico de la empleabilidad y la motivación: Recogen aspectos relacionados con la formación, experiencia, expectativas y motivación de los usuarios; Se establecen objetivos y acciones a realizar, haciendo una primera aproximación hacia un itinerario a seguir.
- Tutoría inicial, tutoría de seguimiento o tutoría de cierre: para la planificación, seguimiento y motivación, y ajuste de los itinerarios.
- Tutorías individualizadas de Orientación Laboral.

Dada la heterogeneidad de la población con la que trabajamos, la consideración de los aspectos personales y del entorno de las personas que buscan trabajo, son fundamentales para enmarcar el desarrollo de las distintas acciones de orientación laboral a desarrollar con cada uno de ellos, individualizando y personalizando el asesoramiento que reciban en función de las necesidades particulares de cada persona en su búsqueda activa de empleo, y favoreciendo sus posibilidades de inserción en el mercado laboral en las condiciones más acordes con sus actitudes y aptitudes personales.

Comprende el análisis individualizado de competencias, actitudes, experiencias profesionales, motivación hacia el trabajo, disponibilidad, habilidades sociolaborales y centralidad en el empleo.

- Asesoramiento de proyectos empresariales (esta intervención se describe en una ficha aparte).



## ACCIONES GRUPALES

En los proyectos de inserción se considera la posibilidad de realizar acciones grupales para trabajar aspectos concretos, que bien por el contenido, bien por la intensidad de la intervención, bien por la utilidad del apoyo de un grupo, merezcan este tipo de intervención.

- Sesiones informativas sobre los IISL.

La información que se proporciona es la siguiente: presentación de los proyectos, financiación y ejecución, acciones formativas que se desarrollan y características de las mismas, requisitos de las personas participantes, procedimiento para la selección de candidatos.

- Sesiones grupales para la captación de usuarios.
- Grupo de búsqueda de empleo.
- Sesiones monográficas grupales.
- Sesiones y tutorías de entrenamiento para BAE. Provisión de instrumentos, estrategias y herramientas para realizar con autonomía una búsqueda activa de empleo:
- Taller de entrevista. Entrenamiento para afrontar la realización de entrevistas laborales.
- Desarrollo de aspectos personales para la ocupación (DAPO).

Análisis de la idoneidad del perfil de acuerdo a los requerimientos mínimos de los Itinerarios. Ayuda a generar un autoconocimiento positivo, a enfrentarse a las situaciones de ansiedad ligadas a la consecución de empleo y a conseguir conductas motivadas de búsqueda de empleo, que puedan mantener de manera autónoma, durante el tiempo que se necesite para conseguir trabajo.

- Sesiones grupales de orientación y motivación para el empleo y el autoempleo.

Tienen como objetivo trabajar las habilidades sociolaborales básicas en grupo, y reforzar las técnicas y herramientas de búsqueda de empleo. Así mismo se informa sobre el mercado de trabajo y la oferta formativa relacionada con la ocupación del itinerario del que el grupo de usuarios forma parte.

- Talleres de Búsqueda de Empleo.

La finalidad de estos talleres grupales es el conocimiento y el entrenamiento en técnicas de búsqueda de empleo:

- Vías de acceso al empleo.
- Técnicas/herramientas de búsqueda de empleo (CV, cartas de presentación, agenda...).
- Entrevista de selección.
- Búsqueda de empleo a través de Internet.
- Talleres de motivación hacia un comportamiento proactivo para emprender una búsqueda de empleo exitosa.
- Motivación para el retorno a la formación en perfiles sin educación obligatoria o no cualificados.
- Generación de protocolos de intervención y de evaluación para la Orientación Laboral.
- Tutorización del seguimiento del itinerario formativo: grado de implicación y compromiso.
- Talleres transversales para la autonomía en la BAE: sesiones para mejorar el nivel de manejo informático y la utilización de nuevas tecnologías en aspectos como la búsqueda de empleo (Taller de Formación Digital).

## **ACTUACIONES de formación para el fomento de competencias profesionales y de especialidad, de competencias digitales y transversales**

**Cursos de especialización:** Formación Teórico-Práctica. Desarrollo de competencias referidas a los contenidos de las acciones formativas. La formación en especialidades puede basarse en certificados de profesionalidad en los que se imparte o no la totalidad de las unidades de competencia de los mismos, o puede hacer referencia a cualificaciones profesionales u otros referentes formativos.

**Taller de Alfabetización Informática:** Acciones de formación en tecnologías de la información y comunicación (TICs).

**Teleformación:** modalidad on line de la formación.

**Elaboración de herramientas** que permitan la coordinación entre todas las personas implicadas en la formación de los/as alumnos/as: personal docente, de apoyo psicosocial, tutores de prácticas...

**Talleres de idiomas** incluidos en diferentes referentes formativos.

**Elaboración de procedimientos y herramientas** para trabajar, hacer seguimiento y valoración de competencias socio laborales.

**Apoyo y formación básica** para el retorno al sistema educativo.

**Formación en temas transversales.**

**Ampliación de la formación específica** con temas monográficos relacionados.

**Clases complementarias** de materias instrumentales para el retorno a la formación reglada, o para el adecuado seguimiento del itinerario formativo.

## **Recursos**

### **RECURSOS HUMANOS**

#### **para el desarrollo de competencias profesionales y transversales**

Docentes de formación para el empleo.

Dinamizadores empresariales.

Tutores sociolaborales.

Colaboradores (técnicos de servicios sociales, técnicos de empleo, tutores de empresas...).

#### **para la orientación laboral**

Agentes de acogida.

Orientadores laborales.

Personal técnico de entidades sociales colaboradoras.

Personal de apoyo al Equipo Técnico Multidisciplinar (administrativos/as, informáticos/as).

### **RECURSOS MATERIALES**

Instalaciones: despachos, aulas, salas, etc.

Material informático y conexión a Internet.

Equipos de comunicación: teléfonos, móviles, tablets, etc.

Material de oficina y recursos bibliográficos.

Vehículos.

Recursos en red: plataformas, foros, redes, herramientas online.

Recursos técnicos: documentos, webs, guías, fichas, bolsas, protocolos de intervención, etc.

Recursos técnicos de registro, seguimiento y/o valoración: fichas, formularios, cuadernillos de seguimiento.

## Indicadores

### COMPETENCIAS TÉCNICAS

- N° de personas que han finalizado con aprovechamiento la formación específica.
- N° personas beneficiarias en prácticas.
- N° de personas que finalizan con éxito el período de prácticas.
- Grado de dominio de los aspectos teóricos y prácticos de la materia de formación a la finalización del itinerario.
- Nivel competencial de los usuarios en el contexto formativo.
- Nivel competencial de los usuarios en el contexto de prácticas.
- Grado de dominio de procedimientos necesarios para la realización del trabajo en periodo de prácticas.
- Nivel de capacidad para la resolución de problemas de forma exitosa surgidos en el desarrollo del trabajo en periodo de prácticas.
- Porcentaje de usuarios que superan la formación o la capacitación en competencias profesionales o de especialidad.
- Porcentaje de usuarios que superan la formación o la capacitación en competencias transversales.

- Contraste individualizado de puntuaciones iniciales y finales (pre y post) respecto a competencias determinadas: de especialidad o transversales.
- Grado de satisfacción respecto al proyecto de las empresas donde se han realizado las prácticas.
- Grado de coordinación con personal docente o de apoyo.
- Grado de coordinación con personal y tutores de prácticas.

### ORIENTACIÓN LABORAL

- Número de personas asistentes a las sesiones informativas.
- Número de personas participantes en las sesiones grupales.
- Número de personas participantes en las tutorías individuales.
- Grado de satisfacción de la persona participante con las sesiones de orientación.
- Grado de satisfacción de la atención recibida en las tutorías individuales.
- Cuantificación de la elaboración de herramientas de BAE (currículum y carta de presentación) adaptadas a las ofertas de trabajo.
- Cuantificación de la elaboración y envíos correos electrónicos en relación a BAE.
- Número búsquedas de empleo en internet, en portales de empleo.
- Grado de satisfacción de los usuarios de su participación en los itinerarios.

- Grado de implicación o de compromiso de los usuarios en los itinerario u otros objetivos marcados.
- Nº de planes personalizados de búsqueda de empleo concretados.
- Número de personas derivadas. Grado de idoneidad de las mismas.
- Nivel de motivación y de autonomía para la BAE posterior al entrenamiento.
- Nivel de motivación el autoempleo posterior al entrenamiento.
- Grado de avance de la empleabilidad del personal usuario.
- Grado de coordinación con personal colaborador y otros servicios asistenciales o de empleo.

## Actividad

Desarrollo de competencias para el emprendimiento.

## Descripción

Emprender es una opción libre, aunque emprender por el hecho de que no hay trabajo y hay que hacer algo, es la fórmula directa al fracaso empresarial. Desde los proyectos, nuestra obligación es dar impulso a aquellas personas que tengan ganas, ilusión y pasión por emprender. Para poner en marcha un negocio es deseable tener unas ciertas características personales, conocimientos y habilidades que nos proporcionarán más posibilidades de éxito.

Una de las principales funciones de una persona em-

prendedora va a ser la de establecer relaciones y mantenerlas, para vender, crear alianzas o saber gestionar un equipo de trabajo. Esto vendría definido por su competencia social. Además de estas competencias de relación con los demás, son también necesarias otras competencias personales que condicionan la manera de relacionarnos.

## COMPETENCIAS

En los proyectos que realizan Itinerarios Integrados de Inserción Sociolaboral (IIISL), el trabajo con los usuarios para el manejo de las capacidades emprendedoras pasa por trabajar el desarrollo de las competencias que se describen a continuación:

### conocimiento

Este es hoy en día el recurso más importante. El conocimiento debe referirse a nuestro producto o sector, pero también a la gestión empresarial.

### visión

Para ver más lejos que los demás, para ser capaz de prever el futuro y crear los productos y servicios adecuados. O mejor aún, ser capaz de soñar el futuro y construirlo.

### creatividad o adecuación al mercado

Ser creativo no solo significa crear o innovar algo que no exista en el mercado, sino también adecuarse al mercado para que su producto tenga un lugar en el mercado.

## **fuerza de voluntad**

El camino del emprendedor está lleno de obstáculos, sin fuerza de voluntad va a ser imposible superarlos.

## **motivación**

Viene a ser la manera bajo la cual las emociones condicionan la movilización de nuestras energías hacia la consecución de los objetivos y metas que perseguimos. Identificamos cuatro competencias clave: motivación al logro, compromiso, iniciativa y optimismo.

## **negociación**

La idea de este proceso es que pueda llevarse a cabo una relación ganar-ganar en lugar de ganar-perder. La finalidad de negociar es que las partes queden satisfechas la una con la otra y puedan establecer una relación provechosa que lleve a realizar otras transacciones.

## **relaciones públicas**

Una de las cosas más claras que lleva esto de emprender es que conocer a muchas gente es clave. Lo importante es entablar una buena relación personal con cuanta más gente posible mejor, y para ello tienes que ir a muchos eventos.

## **liderazgo**

Ser líder no es tener razón en todo. El liderazgo del emprendedor debe unificar ideas y lograr consensos ante los problemas que se le presenta haciendo que el grupo humano involucrado en el emprendimiento funcione en armonía.

## **tolerancia a la frustración**

El objetivo principal es aportar técnicas de apoyo psicológico para un mejor control de las situaciones de crisis. También podemos entenderlo como la capacidad de aprender y extraer lecciones del fracaso e incorporar el aprendizaje para el futuro.

## **competencias sociales**

La competencia social debe entenderse bajo tres ejes o ideas fundamentales: El consenso social ( la valoración que realiza un grupo de referencia sobre una conducta determinada, concluyendo su adecuación a los estándares de dicho grupo social), la efectividad (la posibilidad de logro de aquello que nos propongamos alcanzar) y el carácter situacional (es decir, que un tipo de respuesta o comportamiento puede llegar a tener validez en un determinado foro o entorno concreto).

## **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS PARA EL EMPRENDIMIENTO**

Uno no nace siendo emprendedor, pero si tiene unas características básicas puede aprender a ser emprendedor. Para ello hemos de utilizar los recursos a nuestro alcance con la máxima eficacia. No todos los usuarios tienen las características básicas de las que hemos hablado antes, así que nuestro primer trabajo es descubrir en las tutorías individualizadas que hacemos al principio o durante el Programa a aquellas personas que tengan estas características para trabajar con ellas.

La idea es que el emprendedor entienda que debe guiarse como un empresario. Proponemos de entre las metodologías existentes, utilizar la que se describe a continuación:



## ACTUACIONES

En la primera fase utilizaremos una serie de test y encuestas personales que pueden servirnos de guía a la hora de apostar por uno u otro usuario/a.

1. Test del emprendedor.
2. Evalúa tu capacidad emprendedora.

Cuando ya sabemos quiénes pueden tener características de Emprendedor, se realizarán una serie de talleres en cada una de las acciones formativas del Programa.

En primer lugar, trabajaremos las competencias o características que hemos analizado mediante talleres grupales:

- Taller de Habilidades Sociales del Emprendedor. Para este taller ha de elegirse un docente muy cercano a la empresa.
- Taller de creación de empresas.

Posteriormente iremos profundizando en aspectos más definidos dependiendo de la acción formativa que haya elegido el usuario. Cada usuario/a o grupo de usuarios/as tendrá que elaborar un Plan de Negocio adecuado a su acción formativa y elegido por ellos mismos.

- Plan de negocio individual o grupal a realizar durante la acción formativa.

Para estos Planes de Negocios es fundamental la relación con alguna Federación de Empresarios o empresas que evalúe los resultados que se vayan obteniendo.

El desarrollo de este Programa de Emprendimiento se comenzará a hacer una vez iniciada la acción formativa y tendrá que estar terminado antes de la finalización de la misma, para elaborar los dossiers que se entregarán a Asociaciones de Empresarios de la ciudad.

## Recursos

### RECURSOS HUMANOS

Equipo multidisciplinar: agentes de acogida, formadores, orientadores, dinamizadores empresariales, tutores sociolaborales, educadores sociales, etc.

Docentes de formación específica y transversal.

Personal de apoyo al equipo técnico (administrativos/as, informáticos/as)

Colaboradores: técnicos de servicios sociales, técnicos de empleo, tutores de empresas, etc.

Personal técnico de entidades colaboradoras.

### RECURSOS MATERIALES

Instalaciones: despachos, aulas, salas, etc.

Material informático y conexión a Internet.

Equipos de comunicación: teléfonos, móviles, tablets, etc.

Material de oficina y recursos bibliográficos.

Vehículos.

Recursos en red: plataformas, foros, redes, herramientas online, etc.

Recursos técnicos: documentos, webs, guías, bolsas, cuadernillos de seguimiento, manuales de orientación, etc.

Recursos técnicos de registro, seguimiento y/o valoración: fichas, formularios, cuadernillos de seguimiento, informes, etc.

## Indicadores

- Número de usuarios participantes en los talleres.
- Grado de motivación del grupo para realizar una tarea determinada.
- Número de tareas realizadas y su repetición para conseguir un resultado óptimo.
- Número de planes de empresa realizados.
- Número de empresas colaboradoras.
- Número de empresas creadas.

## Actividad

Intermediación laboral.

## Descripción

Todos o casi todos, en algún momento de nuestras vidas hemos pasado por manos de algún orientador laboral o profesional. El éxito de tales entrevistas lleva años poniéndose en seria duda. Lo cierto es que las circunstancias nos llevan a un diseño de una nueva respuesta de calidad que afronte de forma adaptada la situación actual y futura. En estos proyectos se planteará la intermediación laboral como vía alternativa y/o complementaria a otras iniciativas.

En sus inicios la intermediación laboral estaba basada muchas veces en simples bolsas de trabajo donde no se conocía a la persona, ni se la preparaba para el puesto de trabajo, es decir no garantizando la capacitación, idoneidad y validez de cada persona para cada

puesto de trabajo, **especialmente en lo relacionado con las competencias personales.**

En cambio, la nueva vía debe formar parte de un proceso integral, articulado a través de los itinerarios personalizados, en el que **a cada persona se le ofrece una orientación y una formación profesional para el empleo, ajustada a sus necesidades.**

Los proyectos de Formación para el empleo deben desarrollar sus intervenciones en áreas paralelas y complementarias, en las que además del trabajo directo con las personas a través del establecimiento de itinerarios personalizados, se produzca un desarrollo de acciones con el entorno que contribuya a minimizar los elementos externos que dificultan la inclusión laboral.

Sin embargo, en este proceso de búsqueda y de inserción laboral, resulta que el expediente académico no suele ser un buen predictor. **Los resultados en los test de inteligencia y de aptitudes no predicen ni el éxito en el desempeño de trabajo** ni el éxito en otras facetas de la vida. Los test y el desempeño académico sólo predicen el éxito profesional cuando se vincula a un estatus. Es decir, aquellas personas que poseen un buen desempeño profesional es más por un cierto estatus socioeconómico que le ha proporcionado un buen currículum vitae, que por un efecto directo de su expediente académico en el puesto de trabajo.

Debemos pues basarnos en **las competencias**, ya que estas sí son mejores predictores del éxito profesional.

Se definen las competencias como «una característica subyacente de la persona que le permite un desempeño superior en un determinado puesto, papel o situación» (McClelland, 1975). Hay que superar los sesgos que para las minorías plantean los métodos de evaluación tradicionales. **Cualquier persona puede desarrollar cualquier competencia con independencia de su raza o sexo.**

El objetivo debe ser aproximar las ofertas de empleo a

los demandantes de trabajo, facilitando la conexión entre trabajadores y empresas. Cuando una empresa detecta una necesidad de recursos humanos en su sistema productivo, pone en marcha un proceso de reclutamiento y selección de personal que es costoso en términos de tiempo y dinero. La duración, complejidad y costes de este proceso, obliga a menudo a las empresas a externalizar la intermediación, dejando en manos de agentes externos algunas de las fases citadas. Asimismo, la identificación de competencias personales que son más valoradas por las empresas en las diferentes ocupaciones permitirá mejorar los procesos de preselección de personal. El éxito de la selección dependerá siempre de la adecuación de la persona al puesto.

Por lo tanto debemos favorecer canales de comunicación entre las personas que demandan empleo por un lado, y los empleadores o empresas que lo ofrecen por otro. Los servicios de intermediación deben tener, por tanto, dos clientes a los que debe atender por igual en sus necesidades y demandas: demandante de empleo y empresas.

Necesitamos un cambio urgente en el que todos saldremos beneficiados, en el cual las empresas como entidades generadoras de empleo y responsables en última instancia de la contratación de los trabajadores y trabajadoras, deben jugar un papel clave en el proceso de inserción laboral y, en general, en todo el desarrollo de los Planes de Empleo.

## **ACTUACIONES**

### **con las empresas**

- Comprensión de la realidad empresarial.
- Conocimiento del mercado de trabajo local.
- Participación activa en la formación.
- Gestión de ofertas de empleo.

- Sensibilización.
- Otras colaboraciones.

### **con el alumnado**

- Valoración de las competencias de los/as beneficiarios/as.
- Evaluación del grado de implicación-motivación.
- Itinerarios personalizados.

### **otras actuaciones y colaboraciones de los proyectos**

- Pactos Locales de Empleo.
- Derivación de participantes.
- Coordinación con otros servicios de intermediación públicos y privados.

## **METODOLOGÍAS PARA LA INTERMEDIACIÓN LABORAL**

- Convenios de Colaboración.
- Colaboración y Coordinación son Servicios de Intermediación.
- Búsqueda de ofertas de empleo de empresas colaboradoras y externas a los proyectos.
- Elaboración de un Guión de Contacto con empresas.
- Boletines de Empleo.
- Ferias de Empleo.
- Firmas de Compromisos de Inserción.
- Agencias Municipales de Colocación.

## Recursos

### RECURSOS HUMANOS

Equipo multidisciplinar por cada grupo asignado de beneficiarios/as: psicólogos/as, sociólogos/as, trabajadores/as sociales, educadores/as sociales, etc.

Personal de apoyo al equipo técnico multidisciplinar: administrativos/as, informáticos/as, creativos/as y comunicadores/as.

### RECURSOS MATERIALES

Despachos para los equipos de trabajo.

Despachos para entrevistas individuales.

Salas para reuniones grupales y dinámicas.

Material informático y conexión a Internet.

Material de oficina y recursos bibliográficos.

Equipos de comunicación: teléfonos, móviles, tablets, etc.

Coches para desplazamientos.

## Indicadores

- Número de empresas contactadas.
- Número de convenios firmados con empresas.
- Número de reuniones de coordinación con tutores de empresas colaboradoras.
- Número de empresas colaboradoras públicas y privadas.
- Número de itinerarios de empresas realizados.
- Número/porcentaje de alumnos/as que participan en procesos selectivos.
- Número de beneficiarios/as en prácticas en empresas.
- Control y seguimiento del compromiso de los usuarios, del cumplimiento de objetivos de prácticas.
- Número de alumnos/as insertados.
- Número de alumnos/as no insertados.
- Informes de evaluación.
- Número de tutores de las empresas colaboradoras.
- Informe de empresas colaboradoras.
- Informe de inserción y no inserción.



# DESPUÉS

Ana Calle Diestre **PROEISOL**  
Víctor Manuel Lera Gómez **ISLA 2013**  
Soledad Manzanero Magán **CREA 3 TALAVERA**  
María Serradilla Manzano **ISLA 2013**

**DIPUEMPLEA** Francisco José Flores Martín  
**IMOS TRABALLAR 2** José López Rodríguez  
**ISLA 2013** Teresa Morales Cascos



# DESPUÉS

## Actividad

Intermediación laboral a la finalización de las acciones formativas.

## Descripción

El trabajo de intermediación laboral se centra en tres actuaciones: el contacto con las empresas de los sectores económicos implicadas en los itinerarios formativos del proyecto, la búsqueda de ofertas de empleo en los diferentes medios de comunicación relacionadas con los perfiles del alumnado participante, y la promoción de eventos para facilitar el encuentro entre empresas y personas beneficiarias formadas y en desempleo.

### Contacto con las empresas

Elaboración de un listado de empresas cuya actividad económica o naturaleza del negocio apuntan a un potencial reclutamiento de personas como las que han participado en nuestros itinerarios de inserción.

Se establece un guión del contacto a establecer con las empresas a través del teléfono o de visitas presenciales, dando a conocer el proyecto y la disponibilidad de usuarios/as formados en el sector, así como la tutorización personalizada que han recibido.

Si muestran interés por colaborar con el proyecto, se les realiza una encuesta sobre la posibilidad de actuales o futuros procesos de selección en la empresa (este

formulario recogería datos de identificación de la empresa -actividad, tamaño, etc.-, perfil de los puestos de trabajo, previsión de cambios..., todo ello con el objeto de detectar posibles ofertas de empleo en el futuro).

En el caso de que la empresa se preste a cooperar en el sentido de considerar las candidaturas de nuestros beneficiarios/as en procesos de reclutamiento, se incluirán su logo y razón social en la web corporativa como «empresa colaboradora», además de recibir información de interés relacionada con la evolución del proyecto.

La gestión de las ofertas de empleo informadas por las empresas se realizará como sigue: establecimiento de contacto con la empresa que tiene interés en recibir a usuarios/as del proyecto y/o disponen de una oferta de empleo, preselección del alumnado en base a los requisitos de la empresa y/o del puesto ofertado, y envío de listado o currículos de aquellos usuarios/as que cumplen requisitos a la empresa con la cual se gestiona la oferta de empleo.

### Búsqueda de ofertas de empleo en medios de comunicación

Búsqueda diaria de ofertas de trabajo en prensa, webs empresariales, portales de empleo...

Una vez encontrada una oferta válida, se contacta para obtener mayor información sobre el puesto ofertado y dar a conocer el proyecto.

Finalmente, se informa a los/as usuarios/as sobre la

oferta de empleo y se lleva a cabo un seguimiento del resultado.

### **Promoción de eventos para facilitar el encuentro entre empresas y personas beneficiarias**

Con esta acción se pretende crear las condiciones necesarias para propiciar el contacto entre personas que están cualificadas pero siguen desempleadas al finalizar los itinerarios integrados de inserción, y empresas con interés o posibilidades de contratación. El proceso consiste en comunicar con las personas que permanecen desempleadas al cabo de un tiempo prefijado desde la finalización de las acciones formativas y según los datos ofrecidos por los servicios públicos de empleo, y concertar unas tutorías individualizadas con quienes estén interesad@s en asistir y recibir orientación laboral (revisión de su currículum vital actualizado, elaboración del CV europeo, carta de presentación, información sobre ciclos formativos y otros cursos...), además de información sobre un posible foro de empleo que se celebraría a nivel provincial y en el que tendrían la oportunidad de reunirse con empresas cuya actividad económica estaría íntimamente relacionada con las competencias profesionales adquiridas en los itinerarios integrados en los que han participado, de manera que pudieran conocer sus condiciones de trabajo y expectativas de contratación, ofertando su candidatura cuando lo consideren oportuno. Ese mismo foro contaría con diferentes puntos de asesoramiento laboral, lanzadera de empleo, emprendimiento social, etc., para las personas que deseen informarse o inscribirse en nuevos procedimientos de orientación laboral. La finalidad última de esta iniciativa consistiría en promover el intercambio y la generación de nuevas oportunidades a nivel laboral, tanto para las empresas que deseen colaborar como para el alumnado que tenga interés en trabajar en el sector correspondiente.

Este foro de empleo sería evaluado a través de un pe-

queño cuestionario telefónico a empresas y alumnado para conocer la influencia del mismo y si han existido realmente nuevos procesos de inserción sociolaboral.

## **Recursos**

En la estrategia de intermediación planteada, deberán coordinarse los esfuerzos de la persona que ejerza las funciones de tutorización con un técnico de empleo que realice las funciones de prospección laboral así como los contactos y visitas a las empresas. También se contará con el apoyo de una persona con funciones administrativas para el seguimiento de las ofertas de trabajo en diferentes medios de comunicación.

Equipos informáticos con conexión a Internet y software para el tratamiento estadístico de los datos, así como bases de datos de empresas actualizadas por sectores.

## **Indicadores**

- % de empresas contactadas respecto a las empresas censadas en las actividades económicas relacionadas con los itinerarios integrados.
- % de empresas que contestan a la encuesta enviada sobre el total de empresas contactadas.
- % de empresas colaboradoras respecto a las empresas censadas.
- % de empresas colaboradoras que generan ofertas de trabajo.
- media de ofertas de trabajo facilitadas por las empresas colaboradoras.
- total de ofertas de trabajo.

- % de usuarios/as del proyecto que participan en las ofertas de trabajo generadas por las empresas colaboradoras respecto al total de beneficiarios/as.
- % de usuarios/as del proyecto contratados sobre el total de quienes participan en las ofertas de trabajo gestionadas por las empresas colaboradoras.
- % de ofertas de trabajo accesibles desde la formación y experiencia procurada por los itinerarios integrados sobre el total de ofertas analizadas en los distintos medios de comunicación.
- número total de entidades públicas y privadas anunciantes con las que es posible contactar para comprobar los términos de las ofertas.
- % de usuarios/as que se adecúan a los requerimientos de cada oferta sobre el total de personas beneficiarias del proyecto.
- % de usuarios/as que envían el currículum vital respecto al total de personas apropiadas.
- % de usuarios/as que participan en el proceso de selección sobre el total de quienes facilitan su currículum vital a la empresa.
- % de personas beneficiarias contratadas respecto a la totalidad de usuarios/as que finalizan su participación en los itinerarios integrados con aprovechamiento.
- % de personas desempleadas asistentes al foro de empleo sobre el total de personas invitadas.
- % de empresas asistentes al foro de empleo sobre el total de empresas contactadas.
- % de personas atendidas en los recursos puestos a su disposición en el foro de empleo (aedl, lanzadera, punto de activación empresarial...) respecto a la totalidad de personas asistentes.
- % de empresas que han ofrecido oportunidades la-

borales después de la asistencia al foro de empleo respecto a la totalidad de empresas participantes.

- número de personas que han encontrado un nuevo trabajo como consecuencia directa de su asistencia al foro de empleo.
- número de personas que han comenzado un nuevo proceso de inserción después de la asistencia al foro de empleo (a través de la lanzadera de empleo, por ejemplo).

## Actividad

Constatación de la mejora percibida de la empleabilidad como consecuencia de la participación de la persona beneficiaria en el itinerario integrado de inserción sociolaboral.

## Descripción

Si entendemos la **ocupabilidad** como «el grado de probabilidad de que un/a demandante de empleo acceda a la ocupación laboral en una coyuntura dada» (Blanch, 1990), podemos establecer su dependencia de dos parámetros diferenciados: la **contratabilidad**, o «el grado de adecuación de las características biodemográficas y curriculares del/a demandante de trabajo a los puestos solicitados», y la **empleabilidad**, o el «grado de adecuación de las características psicosociales de un demandante de empleo al perfil típico de la persona empleada en un contexto dado».

Dicho autor define los siguientes **factores de ocupabilidad**:

### 1. Factores situacionales

1.1 Sociales: contexto macroeconómico, ofer-

ta/demanda de empleo, ámbitos de creación de empleo, política sociolaboral, tasa de empleo, etc.

- 1.2 Individuales: sexo, edad, estado civil, roles familiares, formación cultural, especialización profesional, experiencia laboral, etc.

## 2. Factores personales

2.1 Valores y valencias laborales.

2.2 Atribuciones de empleo/desempleo.

2.3 Autoimagen personal y profesional.

2.4 Disponibilidad para el empleo.

2.5 Estilo de afrontamiento del desempleo.

En los itinerarios integrados de inserción sociolaboral no tenemos la posibilidad de incidir en los factores estructurales (contexto macroeconómico, empleos disponibles...) ni sociodemográficos (edad, sexo...).

Nuestro objetivo es mejorar la empleabilidad desde la capacitación profesional para el desempeño de una ocupación y el entrenamiento en habilidades sociolaborales, que tendrán efectos positivos sobre los factores competenciales (formación, experiencia (seu-do)profesional...) y psicosociales (valor del trabajo, atribuciones, disponibilidad, estilo de búsqueda de empleo...).

Una forma eficaz para medir estos aspectos podría ser un breve cuestionario donde el alumnado pueda autoevaluarse y plasmar la visión que tiene de sí mismo/a. El momento indicado para la realización de esta mini encuesta podría ser:

- 1º Al inicio del proyecto para conocer qué imagen tienen las personas beneficiarias del proyecto de sí mismas, lo que nos va a permitir conocerlas, acer-

carnos más a ellas y formarnos una idea del punto de partida sobre el que vamos a trabajar a lo largo del curso.

- 2º Al finalizar los módulos teóricos de la acción formativa, una vez que han recibido la formación y se han establecido las relaciones con el grupo de clase, para conocer cómo se sienten y cómo han evolucionado.

- 3º Al finalizar el periodo de prácticas, ya que por experiencia somos conscientes de que en esta etapa el alumnado se pone a prueba y explora sus límites y posibilidades, realizando actividades que nunca pensaron que fueran capaces de hacer. Quizás aquí sea donde observemos las valoraciones más positivas y las que son más interesantes para nuestro grupo de trabajo (después de las acciones formativas).

Lo interesante sería comparar las encuestas de cada una de las personas beneficiarias del proyecto para conocer en qué medida ha cambiado su opinión en cuanto a los aspectos que nos interesa conocer: competencia profesional, crecimiento personal y empoderamiento, todo esto tras finalizar los cursos.

Pasemos a describir los factores competenciales y psicosociales objeto de evaluación:

1. **Competencia profesional**, que se define como el conjunto de capacidades para realizar roles y desarrollar situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo. Se expresa mediante las realizaciones profesionales y el dominio profesional de las mismas.

El alumnado tendrá la posibilidad de contrastar el aprendizaje adquirido (conocimientos, destrezas y habilidades) en su paso por las prácticas profesionales no laborales en empresas, apreciando su grado de competencia para el desempeño de un empleo en un entorno real de trabajo.

2. **Valor del trabajo**, que se define como el grado de

importancia que para la persona tiene el hecho de encontrar empleo (a mayor valor del trabajo, mayor será la motivación y las posibilidades de encontrarlo).

Se pueden diferenciar tres conceptos que, a menudo, se exponen en la literatura del desempleo como sinónimos: **valor del trabajo**, que hace referencia a un valor absoluto en relación con la importancia general que el trabajo tiene como rol o papel a desempeñar en la vida; el segundo es la **centralidad del empleo**, definido como la importancia que tiene el trabajo con otras áreas de la vida del/a demandante (personal, familiar, social..), y, por último, la **valencia**, definida como las recompensas que la persona anticipa que va a obtener una vez alcanzada la meta (en el caso del empleo, pueden ir desde comprarse un automóvil, a mejorar su estatus social).

3. **Expectativa de resultado**, que se define como la probabilidad percibida que anticipa una persona a la consecución de un resultado, en este caso, encontrar trabajo (cuantas más altas sean las expectativas en un/a demandante de empleo, más probabilidades tendrá de encontrarlo).
4. **Atribuciones**, que pueden ser precisadas como las razones subjetivas por las que las personas explican su situación de desempleo, es decir, el por qué suceden las cosas de una determinada manera. Dicha explicación puede realizarse de dos formas:
  - a) Atribución externa: se realiza a componentes del azar o a determinadas situaciones sociales, económicas..., ajenas a la persona desempleada (por ejemplo, a «la mala suerte»; a «la política del gobierno», o pensar que «sólo encuentran trabajo los que tienen padrino»).
  - b) Atribución interna: en este caso, vinculada al esfuerzo o a la capacidad personal: (por ejemplo, a «la falta de formación», a que «no me esfuerzo lo

suficiente», a «mi carencia manifiesta de habilidades para una búsqueda activa», etc.).

En los distintos estudios realizados, la consecución de un empleo parece estar más vinculada a una atribución equilibrada, donde la persona desempleada entienda que, con independencia de causas externas a él/a y, por consiguiente, difícilmente, controlables, sí existen toda otra serie de causas más relacionadas con su esfuerzo y capacidad competencial que puede mejorar y, de esta forma, aumentar sus probabilidades de colocación.

5. **Disponibilidad para el empleo**, o la predisposición del demandante como condicionante en la búsqueda de trabajo. A causa de posibles circunstancias concurrentes en la persona y, normalmente, derivadas de su contexto relacional más próximo, que hacen que, en ese momento, el desempleado tenga o no una disponibilidad inmediata para incorporarse a un puesto de trabajo.

Cabe hablar de disponibilidad horaria, jornada laboral asumible desde las circunstancias personales que caracterizan a cada persona, y disponibilidad geográfica, ámbito geográfico en el que se desarrolla la búsqueda de empleo.

Cuanto más alta sea la disponibilidad de la persona desempleada, mayores serán sus posibilidades de encontrarlo; por el contrario, cuando las limitaciones superan lo que «normalmente» sería lógico, se convierten en un serio obstáculo contra la inserción laboral.

6. **Estilo de búsqueda de empleo**, que se define como las conductas y estrategias utilizadas por una persona desempleada, con el objetivo de encontrar trabajo. Es decir, si se afronta el desempleo de forma activa y desarrollando una búsqueda planificada, sistemática y organizada o, por el contrario, la búsqueda se realiza en puntuales ocasiones y sin un mé-



todo específico (cuanto más activa y organizada sea la búsqueda, más probabilidades existirán de encontrar trabajo).

7. **Autoconcepto personal y profesional**, que se refiere a cómo se valora la persona desempleada tanto en su ámbito personal, como profesional. Es un concepto vinculado a la **autoestima**, es decir, la medida en la que una persona se gusta, se acepta, se valora y se respeta. Independientemente de ser una consecuencia psicológica del desempleo, que afecta, en mayor grado, a los jóvenes y personas con mayor formación, se debe valorar también como un factor psicosocial que modula la intención de búsqueda de empleo y, por tanto, la probabilidad de obtenerlo.

Con respecto a la búsqueda de empleo, las dos variables del denominado factor psicosocial «autoconcepto personal y profesional», no tienen porque coincidir durante el desempleo. Los individuos toman conciencia de los aspectos negativos, pero no ven alterados los positivos. Es evidente que un autoconcepto profesional negativo, será un factor importante a la hora de realizar comportamientos de búsqueda.

8. **Autoeficacia**, o las creencias sobre la propia capacidad para realizar una determinada conducta, es decir, si un/a demandante de empleo se siente capacitado/a para realizar las tareas que implica buscar trabajo (hacer un currículum vital, presentarse a una entrevista de trabajo, planificar y organizar la búsqueda, etc.).

Bandura señalaba que «los juicios personales sobre las propias capacidades para organizar y ejecutar cursos de acción requeridos en el logro de determinados tipos de desempeño, se centran, no en las habilidades que uno tiene, sino en los juicios de lo que uno puede hacer con las capacidades que posee». Así pues, la autoeficacia determinará cursos de ac-

ción en función de las creencias que una persona tiene sobre sus propias capacidades para desarrollar dichos comportamientos. Estas creencias no se desarrollan de forma espontánea, sino que son consecuencia de experiencias vividas por el sujeto y de procesos de aprendizaje.

9. **Locus de control**, que se define como las creencias de hasta qué punto el resultado esperado depende o no de la propia conducta. Un ejemplo podría ser la persona desempleada que piense que encontrar trabajo dependerá de lo que él haga («Locus de Control Interno»), pues lo contrario sería pensar en la influencia de factores ajenos a su control para la consecución de un empleo. («Locus de Control Externo»). Este indicador explicaría las decisiones que las personas tomamos sobre nuestra propia actuación, buscar o no empleo.

El **locus de control** no debe confundirse con la **atribución causal**; el primero queda definido como una expectativa, y por lo tanto se refiere a lo que es esperable que suceda en el futuro y si ello, en este caso encontrar trabajo, depende o no de la propia conducta. En el segundo se trata de razones subjetivas por las que la persona desempleada explica lo que le sucede (estar en desempleo). Aunque ambos constructos presenten las dos mismas modalidades cognitivas: interna y externa.

10. **Motivación**, o impulso necesario para que una persona actúe. Se define como la raíz dinámica del comportamiento, los determinantes internos para que una acción se lleve a cabo. En nuestro caso, y haciendo referencia a los itinerarios formativos, es muy interesante analizar la variable de la motivación para conocer realmente cuáles son las causas que empujan a nuestro alumnado a solicitar la participación en nuestros proyectos (motivación económica, social, formativa..).
11. **Empoderamiento o empowerment**, que se refiere al

proceso por el cual se aumenta la fortaleza de los individuos y las comunidades para impulsar cambios positivos de las situaciones en que viven. Generalmente implica el desarrollo en el beneficiario de una confianza en sus propias capacidades. El empoderamiento puede ser individual o comunitario.

El empoderamiento puede medirse respecto a dos elementos:

- a) El acceso a los recursos públicos y privados de prestación de servicios y concesión de ayudas, formación, entretenimiento, participación ciudadana... que facilitan las relaciones interpersonales y el desempeño de roles, la convivencia en un entorno normalizado y la igualdad de oportunidades.
- b) La capacitación personal al ponerse a prueba durante las acciones formativas y darse cuenta de lo que son capaces: retomar los estudios, nuevas rutinas, cumplir horarios y normas de una clase, aprobar exámenes y obtener una titulación...

Sobre los once indicadores de empleabilidad señalados podemos operar cambios más o menos significativos desde la implementación de los itinerarios integrados de inserción sociolaboral y, por lo tanto, tiene sentido evaluar la percepción de nuestros usuarios/as en cuanto a la mejora de algunos aspectos que facilitan su empleabilidad y que son atribuibles a la participación en los proyectos.

La evaluación de impacto podría realizarse mediante contactos telefónicos.

NOTA: la mayoría de las definiciones relacionadas en esta ficha están contenidas en la Unidad Didáctica «Factores que incrementan la ocupabilidad de las personas que demandan empleo: los factores psicosociales en la inserción laboral», cuya autoría corresponde a D. Salvador Montilla Pérez, Consejero EURES del Servicio Andaluz de Empleo.

Aunque no es el objetivo del presente trabajo la elaboración de modelos ad hoc para llevar a término las actividades propuestas, sirva a modo de ejemplo la representación de algunos items orientativos:

### ESTILO DE BÚSQUEDA DE EMPLEO

Consulta ofertas de empleo en distintos medios (prensa, internet, tableros de anuncios...)

- Cada día
- Semanalmente
- Al menos una vez al mes
- Nunca

### AUTOCONCEPTO PERSONAL

Soy capaz de hacer las cosas tan bien como la mayoría de la gente

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

### AUTOEFICACIA

Me resulta fácil enfocarme en los fines que persigo y lograr mis objetivos

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

### LOCUS DE CONTROL

Soy responsable del éxito que obtenga en mi búsqueda de empleo

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

El cuestionario integrará varias preguntas o afirmaciones que permitan conocer el posicionamiento del sujeto respecto a cada uno de los indicadores, de manera que las evaluaciones ex-ante y ex-post nos den la medida de la mejora percibida en algunos factores competenciales y psicosociales relacionados con las expectativas de inserción sociolaboral.

Los factores en general, o los items en particular, podrán ser ponderados a los efectos de calcular una puntuación final del cuestionario.

En todos los casos, el/a docente informará de los cambios apreciados en el alumnado, su evolución en la línea de los objetivos marcados por el proyecto.

## Recursos

Serán los/as técnicos de orientación y/o inclusión social quienes pasen los cuestionarios, comparen las puntuaciones obtenidas al inicio y al final de los itinerarios integrados, y extraigan las oportunas conclusiones que permitan la propuesta de aspectos de mejora.

Un soporte informático básico permitirá el tratamiento estadístico de la información para la elaboración de informes y memorias.

## Indicadores

- % de personas beneficiarias que hacen una evaluación positiva de sí mismas al inicio de nuestras acciones formativas (datos desagregados por sexo y tramos de edad).
- % de personas beneficiarias que hacen una evaluación positiva de sí mismas al final de los módulos teóricos (datos desagregados por sexo y tramos de edad).

- % de personas beneficiarias que hacen una evaluación positiva de sí mismas al final del periodo de prácticas (datos desagregados por sexo y tramos de edad).
- Factores competenciales y psicosociales que experimentan un incremento igual o superior al 25%.
- Variación en términos absolutos de la puntuación final total obtenida en los diferentes cuestionarios, segregada por acciones formativas.
- Variación en términos absolutos de la puntuación final total obtenida en los diferentes cuestionarios, segregada por pertenencia a colectivos en situación o riesgo de exclusión social.
- Nivel de satisfacción manifestado por el alumnado participante en cuanto a la mejora percibida de su grado de ocupabilidad.
- Porcentaje de alumnado contactado vía telefónica para la evaluación de impacto.
- % de personas que acuden a algún recurso de ayuda tras la realización de nuestras acciones formativas: orientación laboral, aedl, sexpe, servicios sociales... (datos desagregados por sexo y tramos de edad).
- % de personas que retoman sus estudios tras realizar nuestras acciones formativas (datos desagregados por sexo y tramos de edad).

Posteriormente se propone la realización de un estudio donde se analicen dichos indicadores y se extraigan conclusiones acerca del efecto positivo que surten nuestras acciones formativas en el alumnado a nivel laboral, personal y social, obteniendo resultados medibles acerca de la mejora de la empleabilidad en las personas beneficiarias.

## Actividad

Seguimiento de la inserción laboral.

## Descripción

En primer lugar, cabe establecer dos categorías diferenciadas: la contratación laboral y las relaciones laborales informales, que requieren de estrategias de registro apropiadas para cada caso.

La **inserción laboral** considerada como la formalización de contratos de trabajo registrados en los Centros de Empleo puede abordarse desde diversas variables: modalidad, duración y jornada, puesto de trabajo y su relación con las competencias profesionales adquiridas en los itinerarios integrados.

La disponibilidad de la información referida supone el acceso a las contrataciones y la vida laboral de las personas beneficiarias de nuestros proyectos, para lo que es imprescindible obtener su autorización previa para obrar en su nombre, o bien confiar en que nos aporten dichos documentos en los plazos establecidos al efecto.

En el primer caso, que posibilitaría un tratamiento estadístico de los datos de primera magnitud, habría que convenir con el Servicio Público de Empleo (SEXPE en Extremadura, y en concreto el Observatorio de Empleo) para conocer la «ocupación del puesto de trabajo» en cada uno de los contratos celebrados, vinculada a un código de la Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO-11). Dicho código tiene diferentes grados de concreción, siendo el grupo primario (4 dígitos) el menos preciso, y el código de la ocupación (8 dígitos) el que aporta la información más completa sobre las funciones realizadas.

Veamos un ejemplo:

Alumn@ que ha cursado 'atención sociosanitaria a personas en el domicilio'.

El grupo primario sería el 5710 «trabajadores de los cuidados personales a domicilio», que prestan cuidados personales rutinarios y ayudan en actividades de la vida diaria a personas que requieren de este tipo de asistencia debido a la edad, enfermedad, lesiones u otro tipo de indisposición física o mental en casas particulares o en otras unidades residenciales independientes.

Las ocupaciones codificadas en el CNO-11 serían:

57101013 «Asistentes domiciliarios»

57101013 «Auxiliares de ayuda a domicilio»

Estaríamos hablando de: cuidadores de personas mayores a domicilio, cuidadores de enfermos a domicilio, auxiliares de enfermería en el hogar (con labores de cuidador) y auxiliares de ayuda a personas dependientes a domicilio.

Otras ocupaciones afines no incluidas en este grupo primario serían: auxiliares de enfermería en geriátricos (5611), cuidadores de niños en guarderías y centros educativos (5721), cuidadores de niños en domicilios (5722) y asistentes-personas de compañía (5891).

En cuanto a la información que podemos obtener de la vida laboral, nos resultarán de utilidad para el tratamiento estadístico de datos:

**Régimen de la Seguridad Social:** permite discriminar al trabajador/a por cuenta ajena frente a aquel/la otro/a por cuenta propia o autónomo, que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar.

**Empresa:** podemos conocer las contrataciones habitadas en los centros de trabajo donde se realizaron las prácticas profesionales no laborales, etc.

**Contrato de trabajo:** clave que identifica la modalidad del mismo y que puede significar un sesgo importante a la hora de evaluar los resultados de inserción.

**Fecha de alta, fecha de baja y % sobre la jornada habitual de la empresa:** con una sencilla operación aritmética es posible calcular el volumen de trabajo efectivo que corresponde a cada contratación, y así establecer comparaciones reales entre individuos, además de fijar alguna cantidad mínima de referencia para catalogar a una persona como insertada laboralmente en un determinado periodo de tiempo.

**Días en alta:** en los contratos a tiempo parcial se aplica el porcentaje sobre la jornada habitual de la empresa, por lo que sería posible utilizar este dato en lugar del cálculo anterior.

Es evidente que con todas las variables mencionadas asociadas a las contrataciones y los periodos de alta en la Seguridad Social podemos diseñar un número considerable de indicadores, de los que daremos cuenta más adelante.

En cuanto a las **relaciones laborales informales**, que en ocasiones son la antesala de la incorporación efectiva al mercado de trabajo, su cómputo será siempre aproximativo, basado en la información que el usuario/a desee facilitarnos mediante contacto telefónico o encuesta. En cualquier caso, el tratamiento de los datos obtenidos será sumamente cauteloso.

Finalmente, y como sucedía en la evaluación de resultados del Programa de Escuelas Taller que realizaba el Ministerio, lo ideal sería poder comparar los índices de inserción laboral con grupos control para conocer la incidencia de nuestro proyecto en la mejora de la empleabilidad de las personas beneficiarias.

## Recursos

Aunque cada proyecto tiene una plantilla ajustada a sus necesidades, podemos concluir que el tutor o responsable de cada acción formativa debería obtener los datos del alumnado correspondiente, tanto si fuera posible el acceso electrónico a los mismos previa autorización de los interesados, como si es preciso reclamárselos en el momento señalado para hacer el seguimiento de la inserción laboral.

En cuanto a la elaboración de informes basados en los resultados del proyecto en términos de inserción laboral del alumnado participante, será la Dirección quien asigne esta tarea, que debería recaer en algún/a técnico con formación en informática o sociología, acompañado/s por la persona que coordine la orientación laboral de los itinerarios.

Equipos informáticos con conexión a Internet y software para el tratamiento estadístico de los datos.

## Indicadores

Sobre la base de un acuerdo previo sobre el volumen de jornadas trabajadas que significa la categoría de «persona insertada laboralmente», podemos describir algunos indicadores fundamentales:

- % de inserción laboral del proyecto (distribuciones por sexo, edad, nivel de estudios y pertenencia a colectivos desfavorecidos).
- % de inserción laboral del proyecto (distribuciones por especialidades formativas y familias profesionales).
- % de inserción laboral del proyecto desagregada por demarcaciones territoriales (mancomunidades integrales en el caso de la provincia de Cáceres).



- % de inserción laboral del proyecto desagregada por la relación de la ocupación del puesto de trabajo con la especialidad formativa (relacionada vs. no relacionada).
- % de inserción laboral del proyecto desagregada por duración de la contratación (indefinida vs. Temporal).
- % de inserción laboral del proyecto desagregada por el origen de la contratación (trabajo por cuenta ajena vs. trabajo por cuenta propia).

El análisis y comparativa de los diferentes indicadores permitirá extraer conclusiones valiosas en cuanto al comportamiento de las especialidades en los distintos territorios, las características personales que auguran un mejor pronóstico de inserción laboral según qué cursos, la necesidad de impulsar o no con mayor afán la concienciación y/o entrenamiento de las actitudes y aptitudes emprendedoras, la adecuación de las acciones formativas programadas en función del porcentaje de contrataciones relacionadas con los contenidos formativos...

