



**enplegu inklusiboan
berritzen**
innovando en
empleo inclusivo

**'INNOVANDO EN EMPLEO INCLUSIVO: NUEVAS METODOLOGÍAS Y ALIANZAS PARA MEJORAR LA CALIDAD
DEL TRÁNSITO AL EMPLEO ORDINARIO DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN O RIESGO DE EXCLUSIÓN'**

DISEÑO, PILOTAJE Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO ORDINARIO INFORME FINAL

FEBRERO 2021

Un proyecto de:



En colaboración con:



Cofinanciado por:

**OT 8: Conseguir formación
y un empleo de calidad**



Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"



1. PRESENTACIÓN

La Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, Gizatea, en colaboración con 13 Empresas de Inserción y con el apoyo de la Universidad de Deusto y la Universidad del País Vasco ha desarrollado el proyecto 'Innovando en empleo inclusivo: nuevas metodologías y alianzas para mejorar la calidad del tránsito al empleo ordinario de las personas en situación o riesgo de exclusión'.

Este proyecto, realizado entre junio de 2018 y diciembre de 2020 en el marco del Programa Operativo Inclusión Social y Economía Social (POISES) del Fondo Social Europeo, y cofinanciado por las diputaciones de Bizkaia y Gipuzkoa ha incluido el diseño, pilotaje y evaluación de un modelo de apoyo al empleo para personas en situación o riesgo de exclusión que, dando continuación al itinerario personalizado en la empresa de inserción, facilite el acceso y mantenimiento del empleo en las empresas ordinarias.

En este sentido, los objetivos de este proyecto han sido:

- Diseñar una 'metodología de empleo con apoyo' para personas en situación o riesgo de exclusión en su tránsito del empleo protegido en empresas de inserción al empleo ordinario.
- Testear la metodología de empleo con apoyo y evaluar los resultados obtenidos con su aplicación.

Para la consecución de estos objetivos, el proceso de trabajo se ha articulado en tres fases:

1. Diseño del Programa de Apoyo al Empleo Ordinario (PAEO).
2. Pilotaje o implementación del programa.
3. Evaluación del programa tras la puesta en práctica.

El proyecto se ha desarrollado desde un enfoque metodológico de investigación-acción, que busca mejorar la calidad de la acción en la misma. Mediante este enfoque se pretende:

- recoger la información de forma sistemática;
- analizar y evaluar críticamente la práctica con la intención de mejorarla;
- incluir las diferentes perspectivas (personas en inserción, profesionales de apoyo, universidad, Gizatea, empresas) de forma colaborativa;
- y, mejorar nuestro conocimiento de los procesos que facilitan la inclusión laboral de personas en situación de vulnerabilidad o exclusión.

Este informe está estructurado siguiendo las fases del propio proyecto. En primer lugar, se presenta el proceso seguido para el diseño del programa, así como sus principales características y componentes. En un segundo apartado se describe el pilotaje del programa, describiendo sus principales elementos. En el último apartado se presentan los principales resultados y conclusiones.

2. DISEÑO DEL PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO ORDINARIO

En esta primera fase, se trata de diseñar una ‘metodología de empleo con apoyo’ dirigida al tránsito del empleo protegido en empresas de inserción al empleo ordinario. El proceso de elaboración de este programa se basa en el proceso y herramientas que se utilizan en las empresas de inserción (Martínez-Rueda y Galarreta, 2019), contexto desde el que se va a desarrollar el proyecto. Para ello, en este proceso de diseño y elaboración del programa se pueden diferenciar cuatro momentos:

- **Seminario formativo** ‘Mejorando la calidad del tránsito al empleo ordinario de las personas en situación o riesgo de exclusión’. En este primer momento se propone un seminario formativo dirigido al personal técnico de acompañamiento de las empresas de inserción vascas, en el que, por un lado, se comparten cuatro experiencias y programas de acompañamiento a la transición al empleo ordinario de personas con especiales dificultades de acceso al empleo ordinario y, por el otro, se debaten los retos y claves del acompañamiento para el acceso al mercado laboral y de mantenimiento del puesto de trabajo. En este seminario se identifican elementos y estrategias clave que contribuyen a la inclusión laboral en el empleo ordinario y que han servido de base para el diseño del ‘Programa de Apoyo al Empleo Ordinario’.
- **Revisión de programas y propuestas metodológicas** para la transición y apoyo al empleo ordinario. En un segundo momento se realiza una revisión de la literatura actual sobre programas y propuestas con desarrollos teórico-prácticos sólidos, que tienen reconocimiento en los ámbitos profesionales y que puedan ser replicados o adaptados en otros contextos.
- **Elaboración de la propuesta base y contraste** con experiencias y profesionales con trayectoria en acompañamiento e intermediación. En un tercer momento, se elabora una propuesta base del ‘Programa de Apoyo al Empleo Ordinario’ que se contrasta y valida con dos grupos de profesionales con experiencia en el desarrollo de procesos de acompañamiento e intermediación con personas con especiales dificultades de inserción laboral. Para ello, se realizan dos entrevistas grupales. A partir de estas entrevistas, se recogen las sugerencias y aspectos a incluir y se concretan en la propuesta metodológica.
- **Presentación, análisis y contraste en el seminario formativo** con el equipo de profesionales que van a implementar el programa. Tras las tres primeras fases, se analiza la propuesta metodológica y se contrasta con el equipo de profesionales que van a implementar el programa. Para ello, se organizan dos jornadas de trabajo en las que participan dos profesionales de Gizatea como responsables del proyecto, 17 profesionales de las empresas de inserción y sus entidades promotoras (13 personas técnicas de acompañamiento a la inserción y 4 prospectoras laborales) y 3 personas del equipo de investigación responsable del diseño del programa.

En la primera sesión se presenta el ‘Programa de Apoyo al Empleo Ordinario’ a través de las fases y herramientas propuestas, con el objetivo de analizarlas y recoger sugerencias y

propuestas de mejora. La segunda sesión se dirige a la aplicación del programa, haciendo especial hincapié en las herramientas y la planificación del acompañamiento desde las situaciones concretas de las personas participantes. De esta manera se pretende chequear la propuesta y analizarla cara a la puesta en marcha y desarrollo de la misma, recogiendo sugerencias y ajustando el programa. Además, se establece también el procedimiento y herramientas de seguimiento del proyecto piloto.

2.1. PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO ORDINARIO

El 'Programa de Apoyo al Empleo Ordinario', diseñado tiene como finalidad la incorporación al mercado ordinario. Esta incorporación es un momento crítico, donde se refleja la vulnerabilidad de las personas, entendiendo que esta vulnerabilidad depende de la interacción entre recursos personales y apoyos sociales. En esta línea, se contempla la referencia de la empleabilidad como un conjunto de factores y condiciones tanto individuales como contextuales y se adopta el acompañamiento como metodología de intervención. Este acompañamiento conlleva, a su vez, la adopción de un enfoque centrado en los apoyos, entendiendo los apoyos como recursos y estrategias que facilitan el desempeño exitoso de una persona y promueven el logro de metas.

Por tanto, la hipótesis de partida del programa es que con un apoyo cualificado una persona trabajadora de inserción con baja empleabilidad puede encontrar y mantener un empleo.

Siguiendo esta hipótesis el Programa de Apoyo al Empleo Ordinario propone y desarrolla siete fases (Tabla 1) que atienden a las diferentes fases o momentos para conseguir y mantener un empleo. La referencia que se ha tomado a la hora de ordenar el proceso metodológico es el apoyo que se presta a la persona, aunque también se desarrollen acciones de sensibilización, prospección o intermediación dirigidas a las empresas o a otros agentes. Es importante señalar que estas fases van a desarrollarse en unos tiempos diferentes en cada caso, no siendo posible establecer una temporalización común. Aun así, es importante que en cada caso particular se definan los tiempos previstos en la medida en que eso contribuye a delimitar y acotar tanto las expectativas de los agentes como las acciones a desarrollar.

Tabla 1. Fases del programa

Fases del proceso de apoyo al empleo ordinario	
1.	Encuadre y decisión sobre la participación
2.	Evaluación del Perfil Profesional y Plan de Empleo
3.	Búsqueda de empleo y análisis de ofertas y puestos de trabajo
4.	Valoración del grado de ajuste persona-puesto y apoyo en la selección y contratación
5.	Incorporación, adaptación a la empresa y aprendizaje del puesto
6.	Mantenimiento del empleo y desarrollo profesional
7.	Evaluación

A continuación, se describe cada una de estas fases, atendiendo a su justificación, sentido y objetivos, formas de implementación y herramientas de apoyo.

- **FASE 1: Encuadre y decisión de participación**

La primera fase consiste en informar acerca del funcionamiento del programa a la persona, los compromisos que conlleva y los apoyos disponibles. Es un momento importante porque permite realizar el encuadre del programa que implica la clarificación de expectativas y los compromisos que se asumen. Se refiere a las condiciones que se consideran necesarias para que se desarrolle adecuadamente el proceso, estableciendo a través de un proceso dialógico un acuerdo o contrato acerca de lo que se va a hacer y cómo se va a hacer. En base a la información facilitada, la persona toma una decisión informada acerca de su participación o no en el programa.

- **FASE 2: Evaluación del perfil profesional y plan de empleo**

La finalidad de esta segunda fase es realizar una evaluación inicial que permita revisar o actualizar el perfil profesional de la persona y, en consecuencia, elaborar un plan de empleo que incorpore los objetivos y apoyos más ajustados a su realidad. Para ello, la primera fuente de información sobre la persona será la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE), incluyendo resultados sobre la situación de la persona con relación a las distintas dimensiones de factores individuales de empleabilidad, información cualitativa sobre las necesidades y apoyos en cada una de ellas, así como las competencias técnicas de la persona en función de su ámbito ocupacional. Esta primera información se complementará con los intereses y preferencias laborales de la persona tanto referidos a los tipos de puestos como a sus características y condiciones.

Mediante la información recogida y registrada en el Perfil Profesional se diseña el Plan de Empleo. El Plan de Empleo será la herramienta que irá concretando los objetivos y las acciones que se vayan proponiendo en las distintas fases, detallando los tiempos y responsables. A su vez, permitirá hacer el seguimiento del proceso de acompañamiento a lo largo de las distintas fases.

- **FASE 3: Búsqueda de empleo y análisis de ofertas y puestos de trabajo**

El proceso de búsqueda de oportunidades laborales es un proceso compartido en el que tanto la persona en inserción como la técnica buscan oportunidades y ofertas de empleo. El objetivo es identificar aquellos puestos de trabajo que pueden ser desempeñados por la persona y que se ajustan a sus intereses, preferencias y circunstancias.

El proceso puede desarrollarse de diferentes formas o con un orden diferente en relación al grado de intensidad en el que se desarrollen las acciones de intermediación entre la persona y la empresa. Esta intervención, a su vez, estará condicionada por las características de las empresas y su grado de colaboración.

En este sentido, disponer de una buena definición del puesto de trabajo es un aspecto de gran interés que facilitará conocer el contexto de la empresa, disponer de información relevante para valorar el grado de ajuste entre la persona y el puesto y, en consecuencia, diseñar los apoyos que la persona puede necesitar.

- **FASE 4: Valoración del grado de ajuste persona-puesto y apoyo en la selección y contratación**

Esta fase toma como referencia algunas de las actividades desarrolladas en las fases previas como el perfil laboral de la persona, las ofertas de empleo y el análisis del puesto de trabajo. Aunque se define como una fase, el análisis del grado de adecuación entre el perfil de la persona y del puesto es una actividad continua en el proceso de búsqueda de empleo que se puede desarrollar en diferentes momentos y de manera más o menos sistemática dependiendo de las circunstancias concretas.

El proceso de valoración de la adecuación entre el perfil de la persona y el puesto es un proceso que se puede desarrollar a diferentes niveles de profundidad. Un nivel básico supone hacer un contraste entre los requerimientos del puesto (habituales en las ofertas de empleo) con el grado en el que la persona posee dichos requisitos. También pueden desarrollarse procesos de evaluación más específicos si se detallan las tareas implicadas en los puestos de trabajo o de carácter más amplio si se orientan al ajuste entre la persona y la organización y no sólo a un puesto de trabajo.

- **FASE 5: Incorporación, adaptación a la empresa y aprendizaje del puesto**

Esta fase se corresponde con la incorporación a la empresa. El aspecto clave es garantizar que la persona pueda desenvolverse adecuadamente en sus primeros días en la empresa al mismo tiempo que se activan aquellos apoyos naturales que se pueden encontrar en el puesto de trabajo. Hay que tener en cuenta que los apoyos a prestar a la persona pueden variar considerablemente de una situación a otra y pueden incluir desde un apoyo directo en el acceso, adaptación y aprendizaje en el puesto de trabajo, hasta un apoyo indirecto a través de tutorías. Tanto las preferencias de la persona, y/o de la empresa como el grado de ajuste persona-puesto son las variables que van a determinar el tipo y la intensidad de los apoyos que se prestan.

En cualquiera de estas situaciones, el aspecto común es el contacto regular con la persona, la disponibilidad en diferentes formatos (café, contacto telefónico, WhatsApp, tutoría...), funcionando como 'red social de apoyo' y estando pendientes para identificar con rapidez si aparecen algunas dificultades, tanto en la empresa como en la situación general de la persona.

- **FASE 6: Mantenimiento del empleo y desarrollo profesional**

Una vez superado el periodo de prueba, se trata de que la persona desempeñe el trabajo de forma satisfactoria para ella y para la empresa. En este sentido, se trata de realizar un seguimiento de ese desempeño y de la identificación de algunas circunstancias tanto laborales como personales que lo puedan dificultar. Para ello, la tipología de apoyos puede ser diversa en función de la situación de la persona y la relación con la empresa, pero pueden incluir desde encuentros puntuales con la persona, hasta visitas a la empresa, entrevistas con el personal de la empresa, autoevaluación del desempeño....

Lo más relevante en esta fase, es la identificación, lo más tempranamente posible, de los apoyos que hay que prestar a la persona tanto dentro como fuera del puesto de trabajo. Con relación a la empresa, se puede ofrecer la disponibilidad para realizar el seguimiento, contando con el acuerdo del trabajador o trabajadora. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la

necesidad de apoyos y seguimiento vaya disminuyendo con el tiempo buscando el empoderamiento y el desarrollo laboral y profesional de la persona.

Por último, en la medida que el empleo se vaya consolidando es deseable identificar oportunidades de promoción o vías de mejora profesional que la persona quiera poner en marcha. Para ello, se pueden establecer algunos encuentros para valorar cómo está la persona, cuáles son sus expectativas y si es necesario poner en marcha nuevas acciones.

- **FASE 7: Evaluación**

Esta última fase hace referencia a la evaluación programa, en relación al proceso de desarrollo, así como a los resultados obtenidos. Para ello, el programa cuenta con un conjunto de herramientas que no se deben entender como una sucesión de fichas que se completan en un determinado orden, sino como un 'cuaderno', con idas y vueltas en las diferentes herramientas y que se van utilizando de forma simultánea, según se va disponiendo de información y según se va avanzando en las diferentes fases.

En este sentido, de cara a la evaluación del programa, a lo largo del proceso se irá recogiendo información a través de las herramientas propuestas, así como de la percepción de los diferentes agentes implicados. Con relación a los resultados obtenidos, además de utilizar la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE) para identificar si se han producido algunos cambios en términos de empleabilidad, se recogerán datos de los resultados en términos de las características del empleo que han conseguido las personas. Para terminar, también sería importante recoger información de la satisfacción de las personas participantes, profesionales y las propias empresas.

3. PILOTAJE DEL PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO ORDINARIO

La fase de Pilotaje ha tenido como objetivo testar la metodología de empleo con apoyo y evaluar los resultados obtenidos de su aplicación.

El procedimiento seguido en la implementación del programa, tal y como se señala en el apartado anterior, se ha basado en la metodología de investigación-acción. Un proceso en el que todos los implicados en el mismo (personas participantes, miembros del equipo de investigación y responsables del proyecto) son participantes activos en un proceso de reflexión y contraste conjunto a lo largo de toda la fase de pilotaje en la que se van realizando ajustes sobre la práctica, se reflexiona sobre fortalezas y debilidades y se proponen mejoras al programa.

La fase de pilotaje de la ‘metodología de empleo con apoyo’ se ha desarrollado a lo largo de un período de un año, en el que se lleva a cabo el acompañamiento. La recogida de datos se ha realizado de manera sistemática a través de la cumplimentación de las herramientas propias del programa, además de otro conjunto de herramientas como un registro de seguimiento de las actividades/acciones desarrolladas por el personal técnico, una ficha síntesis de resultados en términos de empleo, encuestas de satisfacción de personas en inserción, personal técnico y empresas, y un cuestionario sobre la situación laboral de las personas participantes. Los documentos se han recogido en un espacio en Drive, garantizando en todo momento la confidencialidad de los datos a través del uso de códigos. La gestión de la documentación y datos de confidencialidad y tareas de seguimiento de casos a través de correo electrónico y llamadas telefónicas son gestionadas por las responsables del proyecto de Gizatea. Asimismo, con el fin de incorporar todas las perspectivas que participan en el contexto, recoger la información de forma sistemática y del desarrollo de procesos de reflexión, contraste y análisis de la práctica, se ha diseñado una metodología de seguimiento y evaluación de la experiencia que contempla: seminarios con los y las profesionales, grupos focales con las personas de inserción, y un grupo de contraste formado por representantes de los diferentes grupos que participan en el programa.

A lo largo de este apartado se describirán las características principales de las personas participantes y el proceso de desarrollo del pilotaje.

3.1. PARTICIPANTES

En este proyecto han participado personas trabajadoras de inserción (PTI), personas técnicas de acompañamiento (PTA) y empresas de inserción (EI). En este sentido, hay que señalar que son 13 las empresas de inserción participantes, un total de 25 personas trabajadoras de inserción (1 abandona el programa y es sustituida por otra persona) y 17 profesionales (aunque de forma estable han sido 13). A continuación, se describen las características principales de estos participantes.

3.1.1. PERSONAS TRABAJADORAS DE INSERCIÓN Y PERSONAS TÉCNICAS DE ACOMPAÑAMIENTO

La selección de las personas participantes se lleva a cabo con la colaboración de las EI participantes en el proyecto. Para la selección de las personas trabajadoras de inserción se han priorizado a aquellas que salen de las EI con menores niveles de empleabilidad, atendiendo a sus resultados en la Escala de Factores de Empleabilidad Gizatea –EFE- (Martínez-Rueda, Yurrebaso y Pérez, en prensa); y que cumplen alguno de los siguientes criterios: ser menores de 30 años sin formación cualificada y/o sin experiencia laboral en empresa ordinaria o mayor de 50 años de edad sin formación cualificada y/o con largos periodos de desempleo antes de su incorporación; prioridad ser mujer, largos períodos desempleado/a, y que están en situación personal y social de vulnerabilidad y riesgo de exclusión.

Las características de la muestra de participantes son:

- De las 24 personas participantes, 17 son mujeres (71%) y 7 hombres (29%). Destacar que este dato difiere mucho con relación al perfil medio de las EI de Gizatea, donde el 54% son mujeres¹.
- Los y las participantes tienen una edad media de 42 años, en un rango de 29 años y 59 años, ligeramente por encima de la media de edad de las PTIs de las EI de Gizatea que se sitúa en los 40 años².
- Con relación a la cualificación, cerca de la mitad (48%) no tiene estudios o sólo cursaron estudios primarios; un 24% tiene la Secundaria Obligatoria o Bachillerato y un 28% dispone de algún título de Formación Profesional, con predominio de grado medio (Tabla 2).

Tabla 2. Cualificación Profesional Participantes

Nivel formativo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sin estudios	3	12,0	12,0
E Primaria	9	36,0	48,0
ESO	4	16,0	64,0
Bachillerato	2	8,0	72,0
FP Básica	2	8,0	80,0
FP Media	4	16,0	96,0
FP Superior	1	4,0	100,0
Total	25	100,0	

¹ Fuente: Gizatea (2020). *Memoria Social 2019 Gizatea*

² Fuente: Martínez-Rueda y Galarreta (2021) *La evaluación de las Empleabilidad en las Empresas de Inserción. Escala de Factores de Empleabilidad (EFE) Gizatea. Manual Profesional*. Bilbao, Gizatea.

La muestra de personas trabajadoras participantes ha sido seleccionada por su baja empleabilidad, en este sentido, destaca, en comparación con las personas trabajadoras de inserción (PTI) de las EI, una mayor presencia de mujeres y de más edad. Las y los participantes son personas en situación de vulnerabilidad, un dato significativo en este sentido es que un 12,5% de la muestra ha estado en dos ocasiones con un contrato en una Empresa de Inserción. En cuanto al nivel formativo el perfil es similar al de personas trabajadoras de inserción en las EI de Gizatea, con predominio de las personas sin cualificación profesional.

Desde un punto de vista más cualitativo y apoyándonos en los informes de los y las profesionales, podemos destacar algunos rasgos que caracterizan la situación de estas personas:

- Su situación de vulnerabilidad, teniendo que hacer frente a obstáculos diversos en su vida personal y social.
- En el caso de las mujeres las dificultades de conciliación por hijos a cargo y con poca red de apoyo social. Este conjunto de circunstancias sociales adversas suele conllevar, a nivel personal, limitaciones para gestionar y experimentar control sobre lo que ocurre en sus vidas.
- En muchos casos aparecen dificultades, en grado diversos, para tomar decisiones, elaborar y llevar a cabo planes de acción, con sentimientos frecuentes de desánimo y poca confianza personal.
- Por otro lado, valoran positivamente la experiencia vivida en su paso por las empresas de inserción.
- Su situación frente al mercado laboral es, en general, de desorientación. Mostrando dificultades para desarrollar estrategias de búsqueda consistentes, para definir objetivos profesionales, para disponer de herramientas de búsqueda de empleo.

De cualquier manera, salvo en algunas situaciones puntuales, la mayoría tiene una fuerte orientación al empleo, han experimentado la contribución del empleo como factor de estabilidad en sus vidas y muestran gran disponibilidad para buscar empleo. Es decir, para casi todas las personas participantes tener un empleo es muy importante.

Con relación a las características del grupo de *personas técnicas de acompañamiento* participantes en el Pilotaje, señalar que han sido 13 profesionales, 10 personal técnico de acompañamiento de la EI y 3 personas con otros roles en las entidades. Por género, 8 son mujeres y 5 hombres, todos ellos y ellas con amplia experiencia en programas de inserción laboral.

3.1.2. EMPRESAS DE INSERCIÓN PARTICIPANTES

Como se ha señalado previamente, las EI participantes en la fase de pilotaje son 13, distribuidas en los tres territorios históricos. Como se ve en la Tabla 3 casi la mitad de las EI pertenecen al territorio de Bizkaia y la otra mitad a los territorios de Gipuzkoa y Araba.

Tabla 3. Distribución de Empresas de inserción participantes por territorio

Provincia	Nº EI	%
ARABA	4	30,8%
BIZKAIA	6	46,2%
GIPUZKOA	3	23,1%
Total	13	100,0%

En cuanto a la actividad desarrollada por las EI participantes, resaltar que se caracterizan por su diversidad, muy en línea al conjunto de las EI de Gizatea. Como se puede ver en la Tabla 4, destaca una mayor presencia de las EI dedicadas al sector de la limpieza y la restauración y catering, seguidas de los sectores dedicados a la gestión de residuos y servicios de ayuda a personas dependientes, siendo el comercio de 2ª mano y servicios industriales y papelería los de menor presencia.

Tabla 4. Distribución por actividad de las EI participantes

Actividad	N	%
Limpieza	3	23,1%
Restauración y Catering	3	23,1%
Recogida, gestión y reciclado de residuos	2	15,4%
Servicios Ayuda a Personas Dependientes	2	15,4%
Comercio Ropa, Juguetes, Muebles y Artículos de 2ª mano	1	7,7%
Papelería, Imprenta y Artes Gráficas	1	7,7%
Servicios Industriales Auxiliares	1	7,7%
Total	13	100,0%

3.2. DESARROLLO DE LA FASE DE PILOTAJE

Para el desarrollo del pilotaje y siguiendo la metodología de investigación-acción, se cuenta con un equipo formado por 2 profesionales de Gizatea como responsables del proyecto, 13 profesionales de las EI y 3 investigadores de la universidad responsables del diseño.

Como se ha comentado previamente, la fase de pilotaje ha tenido una duración de 1 año y medio, comenzando en enero de 2019 y finalizando en septiembre de 2020. La Figura 1 recoge los momentos del desarrollo del pilotaje.



Figura 1. Desarrollo del Pilotaje

Inicio del programa:

En enero de 2019 se inicia la fase de pilotaje. De enero a marzo se lleva a cabo la selección de los y las participantes, siendo un total de 24 personas trabajadoras las que participan en el programa. La selección se realiza a través de las empresas de inserción participantes y en colaboración con el personal técnico de acompañamiento. En marzo se realiza un Seminario Formativo con los profesionales técnicos participantes. El seminario, organizado en dos sesiones, se dirige a los y las profesionales que van a participar en el pilotaje del Programa de Apoyo al Empleo Ordinario, y su objetivo es enmarcar el proyecto, contrastar, ensayar y ajustar dicha propuesta metodológica, así como acordar un procedimiento de seguimiento y evaluación de su puesta en práctica.

Incorporación al programa:

Las personas trabajadoras se incorporan al programa de manera gradual en función de su itinerario de inserción, y se sucede entre los meses de abril y octubre de 2019, por lo que el grado de avance en la aplicación de la metodología es diferente en cada uno de los 24 casos acompañados. Al comienzo se produce alguna baja de personas participantes, quedando plazas vacantes que se cubren con personas de la lista de espera que cumplen con los requisitos de acceso al programa e interesadas en participar.

Desarrollo y seguimiento:

A lo largo del desarrollo del pilotaje, la propuesta metodológica aplicada es revisada y ajustada a la práctica, incorporando nuevas herramientas y mejoras. Para ello y desde la perspectiva de la investigación-acción, se organizan las siguientes actividades de seguimiento y evaluación:

Seminario de profesionales, grupos focales y grupo de contraste

a. Seminario de Profesionales

Una de las actividades de seguimiento es el Seminario de Profesionales. En este seminario participan las personas técnicas de acompañamiento, el equipo de la universidad y el equipo de

Gizatea. Su objetivo es realizar el seguimiento del pilotaje, del desarrollo de las fases de la metodología de apoyo al empleo ordinario, el análisis de dificultades, fortalezas, ajustes...etc. Se establece un calendario de sesiones de carácter bimestral/trimestral. En total se realizan 5 seminarios de mayo de 2019 a septiembre de 2020, los dos últimos en modalidad online como consecuencia de la situación de pandemia.

En mayo de 2019 tiene lugar el primer seminario de seguimiento en el que se recogen las primeras impresiones y valoraciones sobre la metodología y herramientas de acompañamiento, y propuestas de mejora al modelo.

En septiembre de 2019, se completa la incorporación de todas las personas trabajadoras participantes en el pilotaje, se celebra el segundo seminario de profesionales en el que se hace balance de los resultados obtenidos hasta ese momento y se analiza la metodología y las herramientas de acompañamiento, identificándose dificultades y obstáculos en su implementación, aspectos destacables y retos pendientes.

En enero y mayo de 2020 se celebraron el tercer y cuarto seminario de profesionales, respectivamente. En el tercer seminario de profesionales se hizo una valoración provisional de los resultados del programa y del funcionamiento de las fases y herramientas, y se trabajó en la identificación y clasificación de los apoyos más relevantes que está aportando el programa a las personas beneficiarias.

Como consecuencia de la situación de emergencia sanitaria generada por la crisis del Covid-19, el cuarto seminario de profesionales se celebra en formato online. En esta reunión se hace valoración del impacto de la crisis generada por el COVID y el confinamiento en la situación laboral de las personas participantes y en los procesos de acompañamiento, se hacen algunos reajustes del programa y se establecen prioridades y planificación del plan de trabajo para la última etapa del pilotaje.

El último seminario tiene lugar en septiembre de 2020, al cierre del pilotaje. Este seminario también se realiza online. Este seminario tiene como objetivo aclarar cuestiones de procedimiento relativas al cierre de los casos, realización de informes individuales, identificar las actividades y tipos de apoyo más efectivos; los casos más complejos y los obstáculos, y proponer soluciones para solventar las dificultades para la mejora del programa.

b. Grupos Focales

Un aspecto del programa al que se ha querido dar especial importancia es la incorporación de la perspectiva de las propias personas. Para ello, otra de las actividades desarrolladas ha sido la organización de 2 grupos focales formados por personas trabajadoras que han querido participar y el equipo de la universidad. Se trata de un grupo de carácter abierto y voluntario, que centra su trabajo en revisar desde la perspectiva de las personas participantes tanto el programa de apoyo como su propia experiencia en el acceso y mantenimiento del empleo. Planteamos hacerla en dos momentos, uno al principio del programa y otro al final, pero debido a la situación de pandemia la segunda fase no se ha podido llevar a cabo.

Han sido dos los grupos focales realizados durante el segundo semestre de 2019 (uno en Bilbao y otro en Vitoria). Estas sesiones son moderadas por 3 investigadoras de la universidad y en ellas

participan un total de 7 personas (5 mujeres y 2 hombres). Se dialoga y reflexiona en torno a tres cuestiones: su experiencia en la EI, la última fase y la transición al mercado ordinario, y su participación en el Programa de Apoyo al Empleo Ordinario. La valoración de los participantes respecto al programa ha sido muy positiva, destacando el apoyo y orientación que reciben en el proceso de búsqueda y mantenimiento de un empleo, y la oportunidad que supone su participación en el mismo.

c. Equipo de contraste:

Este equipo ha estado formado por representantes de los diferentes grupos participantes en la investigación (Gizatea (2), universidad (2), personas técnicas (3) y personas de inserción (3)). Tiene como finalidad tener una visión global del proyecto, coordinando su puesta en práctica y velando por su correcto desarrollo. Además de recoger la perspectiva de todas las partes, es un momento fundamental para compartir conocimiento y posibilitar la mejora del proceso en su conjunto. Planteamos hacerlo en dos momentos, uno al inicio del programa y otro al final. Finalmente, y como consecuencia de las limitaciones de la pandemia, se ha realizado una única reunión de contraste en febrero de 2020.

Cierre del pilotaje:

Durante un periodo de 12 meses las personas participantes en el programa han recibido acompañamiento en el proceso de búsqueda y mantenimiento de un empleo en empresa ordinaria basado en la metodología y las herramientas de apoyo al empleo ordinario diseñadas. En el mes de septiembre de 2020 finaliza el programa de acompañamiento y el cierre del pilotaje con la realización de las siguientes actividades: un seminario de profesionales donde se evalúa el programa y el proceso de acompañamiento seguido; la elaboración de los informes individuales finales de cada caso por parte de las personas de acompañamiento; se recoge la valoración de la satisfacción de las personas trabajadoras participantes, personas de acompañamiento y de alguna de las empresas ordinarias a través de diferentes cuestionarios.

A partir del cierre del pilotaje y la recogida de datos a través de los informes individuales finales, resultados de la EFE y de los cuestionarios de evaluación de la satisfacción de los participantes sobre el pilotaje y completar la fase de evaluación del programa y presentación de los resultados finales.

4. EVALUACIÓN

En este apartado vamos a recoger los principales resultados del proyecto. En primer lugar, se presentan los resultados con relación al acceso al empleo de las personas participantes. En segundo lugar, se va a estimar el impacto que el programa ha tenido en la empleabilidad de las personas participantes, medida a través de la Escala de Factores de Empleabilidad (EFE). Por último, se recogen también las valoraciones de las personas participantes (tanto trabajadoras como técnicas).

4.1. RESULTADOS EN EL ACCESO AL EMPLEO

A la hora de valorar los resultados que consiguen las personas en el programa se van a utilizar diferentes indicadores. Por una parte, nos interesa el número de personas que han accedido a algún empleo y cuántas de ellas lo mantienen. También nos interesa la calidad del empleo y si es un 'empleo ajustado' con relación a las aspiraciones y condicionantes de las personas.

4.1.1. TASAS DE INSERCIÓN LABORAL

Como se aprecia en la Tabla 5, de los 24 participantes, 20 (83%) han estado trabajando en algún momento durante el año de duración del programa. Si analizamos el porcentaje de personas por género, vemos como en el caso de los hombres el 100% (7 hombres) han accedido a un empleo, mientras que en el caso de las mujeres únicamente el 76% (13 mujeres) han accedido al mercado laboral tras finalizar su itinerario en la empresa de inserción.

Tabla 5. Acceso a un empleo

	Valores absolutos			Valores relativos (%)		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
No	-	4	4	-	23,5%	16,7%
Sí	7	13	20	100%	76,5%	83,3%
Total	7	17	24	100	100	100

Además del número de personas que han tenido una experiencia laboral, también es importante conocer la situación al finalizar el programa. En este sentido, y tal como se ve en la tabla 6, el 62,5% estaba trabajando al acabar el programa (septiembre de 2020), porcentaje que baja al 52,9% en el caso de mujeres, que concentran los casos de inactividad, desempleo y empleo sin contrato.

Tabla 6. Tasas de empleo al acabar el programa

	Valores absolutos			Valores relativos (%)		
	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total
Ocupada	6	9	15	85,7%	52,9%	62,5%
Ocupada sin contrato	-	1	1		5,9%	4,2%
Desempleada	1	5	6	14,3%	29,4%	25%
Inactiva	-	2	2		11,8%	8,3%
Total	7	17	24	100	100	100

Otro indicador que hemos utilizado para valorar los resultados conseguidos hace referencia al número de días trabajados en el año que dura el programa. De las 20 personas que han accedido al empleo disponemos de datos de 17 personas. La media de días trabajados de estas 17 personas es de 212,5 días con un mínimo de 29 y un máximo de 365 días. Esos días equivalen al 58% del tiempo total y supone que han trabajado 7 meses de 12.

Con relación al tiempo que las personas tardan en conseguir un empleo (tabla 7), sólo disponemos de datos de 15 personas (además algunas llevaban tiempo en desempleo antes de incorporarse al programa). Las personas han tardado una media de 87 días en encontrar un empleo.

Tabla 7. Tiempo en meses en conseguir empleo

	Absoluto	Porcentaje
Menos de 3 meses	7	47%
3-6 meses	3	20%
6-12 meses	3	20%
Más de 12 meses	2	13%
Total	15	100

En la medida en que no ha sido posible establecer un grupo de control no es posible determinar el grado en el que el programa ha contribuido a estos resultados. De todas formas, sí disponemos de algunos elementos que nos permiten contextualizar y valorar estos resultados:

- Teniendo en cuenta que se ha seleccionado a participantes con menor empleabilidad, el hecho de que la tasa de inserción se sitúe en torno a la tasa de inserción de las EI en el 2019 (Gizatea, 2020) que fue del 63%, apunta a una influencia importante del programa.
- Por otra, hay que tener en cuenta que estos resultados se han conseguido en el marco de la pandemia de COVID-19, que ha tenido un fuerte impacto en el mercado de trabajo y, de forma especial, en colectivos desfavorecidos (Llorente Heras, 2020).
- Además, el hecho de que dos de las personas que han encontrado empleo, llevaran más de 12 meses en desempleo desde que acabaron en la EI, apunta a la influencia del programa.
- Las dificultades de conciliación están a la base de las dificultades que experimentan las personas que no han conseguido acceder al empleo, todas ellas mujeres.
- En una parte significativa de los casos (30%) hay necesidad de un trabajo específico de intermediación para que las personas puedan tener oportunidades laborales.

4.2. CALIDAD DEL EMPLEO

Con relación a la calidad de empleo, vamos a considerar la tipología de contratos, el número de empleos y el tipo de jornada.

Tipología de contratos: de las 16 personas que están trabajando, 1 está en situación de precariedad, trabajando sin contrato, mientras que 12 tienen un contrato temporal y 3 un contrato indefinido. Más allá de que estos datos puedan ser considerados ‘habituales’ en el actual mercado de trabajo, no podemos perder de vista las implicaciones personales y sociales de la temporalidad.

Número de empleadores: las personas han tenido durante la duración del programa es otro indicador de la temporalidad del empleo. Disponemos de datos de 12 personas, de las que 7 (58%) han tenido un empleo, mientras que 5 (42%) han tenido varios empleos.

Tipo de jornada laboral: disponemos de datos de 14 personas, de las 8 (57%) tienen jornada completa mientras que 6 personas (43%) tienen jornada parcial. Como suele ser habitual, la mayor parte (4 de 6) de las jornadas parciales corresponden a mujeres.

4.3. EMPLEO POR SECTOR DE ACTIVIDAD

Con relación a los sectores en los que las personas encuentran trabajo (tabla 8), destacan el sector sociosanitario (30%) y la industria (20%). Entre ambos sectores concentran el 50% de los empleos. El resto se encuentra repartido de forma similar entre limpieza, hostelería y comercio.

Tabla 8. Acceso al mercado laboral por sector de actividad

Sector de tránsito	Absoluto	Porcentaje
Sociosanitario	6	30 %
Industria	4	20 %
Limpieza	3	15 %
Hostelería	3	15 %
Comercio	3	15 %
Otro (Chofer)	1	5 %
	20	100

Aunque es difícil valorar estos resultados tanto por lo limitado de la muestra como por la situación de pandemia que ha afectado de manera desigual a los diferentes sectores productivos, si se puede destacar el peso del sector sociosanitario como, de forma más sorprendente, el de la industria.

De forma complementaria es interesante analizar la correspondencia que existe entre los sectores de actividad de la EI y los sectores donde se encuentra empleo.

Tal como se aprecia en la tabla 9, la mayoría de las personas participantes en el programa y que consiguen un empleo, lo hacen en el mismo sector de actividad o sectores afines (como, por ejemplo, la actividad de alojamiento con las actividades de limpieza y hostelería) de la EI donde han realizado sus itinerarios de inserción. Estos sectores son: limpieza, sociosanitario, comercio,

hostelería e industria. Solamente 2 personas de estos sectores transitan a una actividad diferente, respondiendo a sus intereses y objetivos profesionales

Las actividades de Tratamiento de residuos encuentran mayores dificultades para transitar a empresas del mismo sector de actividad, por lo que estas personas han accedido al empleo en otros sectores de actividad.

Tabla 9. Correspondencia entre sector de la EI y sector de inserción

Sector de actividad de la EI	Total	Inserción	Sector de tránsito	Trabajando
Limpieza	5	3	Limpieza	3
Sociosanitario	5	5	Socio-sanitario	5
Alojamiento	2	1	Hostelería	1
Comercio	3	3	Comercio	2
			Chofer	1
Hostelería	2	2	Hostelería	1
			Comercio	1
Industria	2	1	Industria	1
Tratamiento residuos	3	3	Hostelería	1
			Socio-sanitario	1
			Industria	1
Recuperación y reparación de electrodomésticos	1	1	Industria	1
Logística	1	1	Industria	1
Total	24	20		20

Estos resultados muestran una correspondencia del 75% entre la EI y los sectores donde las personas encuentran trabajo, lo que apoyaría la adecuación de los sectores en los que las EI desarrollan su actividad laboral y la importancia de la cualificación profesional que ofrecen.

4.4. RESULTADOS EN EMPLEABILIDAD

Para evaluar el impacto del programa en la empleabilidad de las personas participantes, se ha utilizado la Escala de Factores de Empleabilidad Gizatea (EFE) que se ha aplicado en el proceso de selección (PRE) y se ha vuelto a aplicar al finalizar el programa (POST).

Esta Escala, que muestra buenas propiedades métricas (Martínez-Rueda, Yurrebaso y Pérez, en prensa), consta de 44 ítems que se agrupan en 8 dimensiones que valoran la presencia de factores individuales de empleabilidad: Circunstancias Sociales, Circunstancias Personales, Formación Básica, Formación Profesional, Experiencia profesional, Búsqueda de empleo, Desempeño social en el trabajo, Desempeño laboral. Las dimensiones 1 y 2, que se comprenden como obstáculos a la empleabilidad, se puntúan entre 0 y -3, mientras que es resto de dimensiones, que se entienden como activos de empleabilidad suman entre 0 y 3.

Tal como se aprecia en la tabla 10 en todas las dimensiones se observan mejorías, aunque son más importantes en las dimensiones de Búsqueda de Empleo y en Experiencia Profesional.

Tabla 10. Resultados en la EFE en PRE y POST

	N	PRE	POST
Circunstancias Sociales	20	-5,50	-5,00
Circunstancias Personales	20	-2,70	-2,30
Formación Básica	19	11,63	13,20
Formación Profesional	20	5,00	6,35
Experiencia Profesional	20	6,80	9,30
Búsqueda de empleo	20	11,35	14,35
Desempeño Social	20	13,30	13,85
Desempeño Laboral	20	11,30	12,65
Total escala empleabilidad		51,15	62,40

Para comprobar si las diferencias son estadísticamente significativas se ha utilizado la T de Student (tabla 11). Se comprueba que ha habido un aumento medio de la empleabilidad en el grupo de participantes de 11,25 (en unas puntuaciones entre -33 y 99), con $(t(19) = -3,537, p < 0.05)$ entre las mediciones efectuadas antes ($X = 51,15$) y después ($X = 62,4$) de participar en el programa. Además de en la puntuación total, se comprueba que hay diferencias significativas en las dimensiones de Formación Básica, Experiencia Profesional y en Búsqueda de Empleo.

Tabla 11. Diferencias entre PRE y POST por dimensiones

	t	Gl	Sig. (bilateral)
Circunstancias Sociales	-,768	19	,452
Circunstancias Personales	-,927	19	,366
Formación Básica	-3,495	18	,003
Formación Profesional	-2,481	19	,023
Experiencia Profesional	-3,490	19	,002
Búsqueda de empleo	-3,572	19	,002
Desempeño Social	-,983	19	,338
Desempeño Laboral	-2,797	19	,012
Total escala	-3,537	19	,002

Aunque estos datos tenemos que interpretarlos con prudencia por la existencia de posibles sesgos en la evaluación, apuntan a un impacto del programa en la mejora de la empleabilidad,

sobre todo, en aquellas dimensiones que son el foco del programa: Experiencia Laboral y Búsqueda de Empleo.

4.5. VALORACIÓN DE PARTICIPANTES

Para recoger la valoración que las personas participantes, se ha recogido la opinión de trabajadores/as de inserción y de profesionales.

4.5.1. TRABAJADORES/AS DE INSERCIÓN

A través de un cuestionario anónimo en el que se pide una valoración numérica (1 a 5) de diferentes aspectos del programa (utilidad –búsqueda de empleo, encontrar empleo, otros aspectos-; relación y apoyo de profesionales; utilidad de las actividades; satisfacción y recomendar el programa) y también, de forma cualitativa, los aspectos positivos como los de mejora del programa.

Con relación a la parte cuantitativa y tal como se puede comprobar en la tabla 12, las valoraciones son muy positivas (por encima de 4/5) en todos los aspectos preguntados. Destacan la relación con profesionales (4,67) y la satisfacción global (4,55).

Tabla 12. Satisfacción de trabajador/as de inserción

	N	\bar{X}	S
Buscar empleo	20	4,10	,9119
Encontrar/mantener empleo	20	4,05	,999
Situación personal	21	4,24	,831
Relación profesional	21	4,67	,658
Actividades realizadas	21	4,24	,831
Satisfacción	20	4,55	,759
Recomiendo	20	4,60	,598

La valoración cualitativa recoge la opinión de los participantes sobre diferentes cuestiones. Por una parte, se han recogido y categorizado las respuestas a la pregunta de cuáles son los aspectos positivos del programa. Se han recogido 23 aportaciones que se han agrupado en tres grandes categorías. Tal como se aprecia en la tabla 13, casi la mitad de las respuestas (47%) se refieren al apoyo del profesional, apuntando a la relación de confianza como el aspecto más positivo del programa. El resto de respuestas se reparten de forma similar entre el apoyo en la búsqueda de empleo y los resultados conseguidos.

Tabla 13. Aportaciones del programa según Trabajadores/as de inserción

Categoría	%	Ejemplos
Contar con una persona de confianza	47%	<p><i>"La ayuda cada vez que he necesitado y la atención que se me ha prestado"</i></p> <p><i>"Tener apoyo y orientación para saber qué hacer para buscar trabajo."</i></p> <p><i>"Una persona profesional y de confianza que siempre está dispuesta a ayudar, dar consejos, apoyar..."</i></p> <p><i>"No sentirte sola o perdida cuando acabas en la empresa de inserción"</i></p>
Apoyo en la búsqueda de empleo	29%	<p><i>"Cuando me ha presentado una empresa"</i></p> <p><i>"Acompañamiento en la búsqueda de empleo, intermediación y actualización en el mercado de trabajo"</i></p>
Resultados conseguidos	24%	<p><i>"La permanencia más allá de momentos de crisis vividos "</i></p> <p><i>"He mejorado mi confianza en mí misma"</i></p> <p><i>"He mejorado mi situación laboral y profesional"</i></p>

Con relación a los cambios que las personas perciben en su situación (tabla 14), se han recogido 21 respuestas que las hemos agrupado en tres categorías. En este sentido la mayor parte de las respuestas (1 de cada 2) señalan la búsqueda de empleo como la principal aportación del programa- También destaca que 1 de cada 3 respuestas hace referencia a aspectos personales como mantener la motivación, tener estabilidad o el poder haber tomado decisiones importantes. Por último, otros aspectos no laborales como el cuidado de menores a cargo.

Tabla 14. Cambios percibidos en su situación

Categoría	%	Ejemplos
Búsqueda de empleo	52,4%	<p><i>"Orientación para hacer el Curriculum y preparar una entrevista de trabajo"</i></p> <p><i>"Darme cuenta de mis dificultades para encontrar trabajo y no empeñarme en lo imposible"</i></p> <p><i>"Aprender a manejar me con el correo electrónico y las páginas de búsqueda de empleo"</i></p> <p><i>"conocer rutas adecuadas para la búsqueda de empleo y obtenido varias herramientas para estar preparada ante una entrevista"</i></p>
Aspectos emocionales-personales	33,3%	<p><i>"Mantener la motivación y las fuerzas para seguir buscando trabajo sin "tirar la toalla"</i></p> <p><i>"estabilidad en mi situación personal"</i></p> <p><i>"A tomar decisiones importantes"</i></p>
Organizarse aspectos no laborales	14,3%	<p><i>"Aprender a organizar/ contactar con apoyos para cuidado de mis hijos"</i></p> <p><i>"Conseguir nacionalidad"</i></p>

4.5.2. PROFESIONALES DE APOYO

La opinión de las personas profesionales se ha recogido a través de un cuestionario en el que se pide una valoración numérica (1 a 5) sobre 8 aspectos del programa y también, se pregunta, de forma abierta, por sus principales aportaciones.

Como se puede apreciar en la tabla 15, las opiniones son muy positivas, todas por encima de 4/5. Destacan con las puntuaciones más altas la pertinencia del programa (4,81) y, en consecuencia, la necesidad de su generalización (4,80).

Tabla 15. Cuestionario satisfacción profesionales

Ítem	N	\bar{X}	S
Pertinencia del programa	11	4,81	,405
Utilidad del programa	11	4,55	,522
Usabilidad del programa	11	4,36	,505
Eficacia del programa	11	4,36	,674
Adecuación de las fases	11	4,64	,505
Utilidad de las herramientas	11	4,36	,674
Necesidad de generalizar el programa	11	4,80	,688
Cumplido mis expectativas	11	4,45	,422

En el cuestionario, además de los ítems, se recogían respuestas abiertas sobre las aportaciones del programa. En este sentido, tal como se presenta en la tabla 16, se puede identificar 4 principales categorías. La principal aportación (60% del total de respuestas) se relaciona con que el programa contribuye a 'sistematizar el acompañamiento', con especial énfasis en la utilidad de las herramientas.

Otras aportaciones que se identifican en las respuestas de las personas profesionales hacen referencia a la pertinencia del programa (12%) y al proceso de trabajo seguido en el proyecto (16%), destacando el contraste entre profesionales y el interés de incluir todas las perspectivas.

Por último, es muy interesante señalar que un 12% de las respuestas hacen referencia al impacto que este proyecto ha tenido en las empresas participantes en la medida que ha contribuido a revisar algunos de sus procesos de trabajo, con especial énfasis en la prospección e intermediación con las empresas ordinarias.

Tabla 16. Aportaciones del programa desde los/as profesionales

Categoría	%	Ejemplos
Sistematizar el acompañamiento	60%	<i>“sistematizar el acompañamiento que hasta ahora se realizaba de manera informal”</i> <i>“herramientas muy útiles y realizadas “ad hoc”</i>
Proceso del Proyecto	16%	<i>“Contraste de experiencias ente profesionales”</i> <i>“Grupos de trabajo mixtos”</i>
Pertinencia del programa	12%	<i>“Necesidad de las personas en tener un apoyo en todo el proceso de búsqueda”</i> <i>“Concienciar y demostrar desde la experiencia a la administración de la necesidad”</i>
Impacto en la EI	12%	<i>“Identificar la importancia de la prospección y la intermediación”</i> <i>“cotejar las dificultades que la EI tiene en su labor de acompañar a las personas en su proceso de búsqueda”</i>

4.6. VALIDACIÓN DEL PROGRAMA: MEJORAS INTRODUCIDAS

Un objetivo de todo el proceso de pilotaje ha sido validar el programa y sus herramientas. Para ello, tal como se ha comentado en el apartado anterior, se ha recogido la valoración que el personal de apoyo hace del propio programa, que en su conjunto apoya el diseño metodológico del PAEO.

Además de esta valoración final, se han ido recogiendo a lo largo de los seminarios de profesionales, evidencias del uso de las diferentes herramientas, así como las aportaciones o dificultades que encontraban los profesionales a la hora de aplicar el programa. Como parte de ese proceso de contraste y análisis se han introducido mejoras en el diseño de las herramientas.

En la tabla 17, se presentan las modificaciones más relevantes introducidas. No se señalan otras modificaciones menores, de estilo o clarificación. En general, las mejoras introducidas tienen que ver con la funcionalidad y uso de las herramientas para ganar en claridad.

Tabla 17. Mejoras introducidas en las herramientas del programa

▪ Sustitución de la herramienta “ficha de registro de actividades de búsqueda” por la ficha “agenda de búsqueda activa de empleo”
▪ Unificación de la ficha de oferta y seguimiento se unifican en una sola “Ficha de oferta de empleo y seguimiento”
▪ Modificaciones en la ficha de intereses y preferencias laborales, se añade la variable “duración del contrato” y se reordenan las variables.
▪ Se unifican dos fichas (descripción del puesto de trabajo y seguimiento) en una sola ficha: “descripción del puesto de trabajo y seguimiento”
▪ Se incorporan cambios a la ficha de ajuste laboral
▪ Se incluyen 2 nuevas herramientas validadas en los seminarios: <ul style="list-style-type: none"> ○ Herramienta de seguimiento y valoración del desempeño con la EO ○ Satisfacción de la persona en la empresa

También se ha identificado dificultades en el uso de la herramienta 'Plan de Empleo y Seguimiento'. En concreto, algunos de los problemas detectados han sido:

- Formas diversas de utilizarla
- Falta de claridad de los apartados
- Mezcla de niveles diferentes de planificación
- Falta de integración del modelo de apoyos
- Salto ('gap') entre la herramienta de diagnóstico (EFE) y el diseño del plan y su articulación en acciones concretas

Estos elementos han llevado a replantear esta herramienta y a definir un procedimiento que sirva de guía para evaluación-planificación, que se presenta en el Anexo 1.

Relacionado con la revisión de esta herramienta, en la propuesta de mejora se busca incorporar de forma explícita el modelo de apoyos que se ha ido desarrollando en los seminarios de profesionales y que ha sido incorporado al manual revisado de 'Programa de Apoyo al EMPLEO Ordinario'.

5. CONCLUSIONES

De este proceso de diseño, pilotaje y evaluación del PAEO se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. El significativo porcentaje (83%) de PTI que han tenido una experiencia laboral después de la EI –aunque en torno al 15% no la consolide-, induce a pensar que las PTI se mueven en la periferia del MT, algunas personas más adentro y otras más fuera. En este sentido, sólo una parte pequeña, parece que tiene escasas oportunidades de inserción laboral.
2. En esta misma línea, aunque hay algunas situaciones de 'desorientación' la mayoría de las personas está en posición de participar en el mercado de trabajo, aunque cómo decíamos, en muchos casos con entradas y salidas permanentes.
3. En la medida que tanto las condiciones del mercado de trabajo (temporalidad, precariedad...) y las condiciones personales (situaciones de vulnerabilidad y escaso apoyo social), se muestra la necesidad de un 'apoyo sostenido en el tiempo' para lograr unos niveles mínimos de inserción laboral. Ese 'apoyo sostenido en el tiempo' que es el PAEO es necesario para muchos/as e imprescindible para algunos/as.
4. Este apoyo tiene que ser sistemático, personalizado y sostenido en el tiempo y tienen un carácter preventivo para evitar 'volver a la casilla de salida'.
5. Aunque estos apoyos varían en intensidad, en general, son apoyos ligeros con bajos costes y consisten en una persona de referencia que ayuda a plantear y sostener estrategias eficaces de búsqueda de empleo ajustadas al perfil y aspiraciones de las personas.
6. En general los apoyos que se prestan a las personas en este proceso lo podemos calificar de 'ligeros' o de 'baja intensidad' y se dirigen fundamentalmente a las personas más que a la interacción entre personas y empresas. Estos apoyos consisten en espacios de clarificación,

toma de decisiones, entrenamientos específicos o soporte psicosocial... orientados a apoyar el proceso de la persona que en general desarrollan de forma autónoma.

7. A pesar de ello, se identifican algunas situaciones, donde las oportunidades de contratación son menores, donde es preciso hacer un trabajo específico de prospección e intermediación con empresas con el objetivo de conseguir oportunidades de empleo que, por diversos factores (edad, origen, situación familiar...) se les niegan a las personas. Esa labor de intermediación en algunos casos es imprescindible.
8. La metodología y herramientas del programa, a pesar de que su uso es dispar, añaden sistematización y monitorización de los procesos de inserción, lo que aumenta las posibilidades de éxito.
9. Las personas destinatarias valoran de forma muy positiva el programa y les permite afrontar con más confianza un momento difícil como es la salida de la EI.
10. En base a todo ello, se considera imprescindible la generalización de este programa a todas las EI. Ello permitirá no sólo mejorar los resultados que consiguen las personas sino mejorar la respuesta que dan las empresas al último tramo de las personas en las empresas que suele implicar en muchos casos un cierto parón en el itinerario de las personas.

ANEXO 1

PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN-PLANIFICACIÓN-SEGUIMIENTO INDIVIDUAL

En este documento se hace una propuesta de revisión de la herramienta 'Plan de Empleo y Seguimiento' y se plantea una nueva reestructuración de la herramienta en el marco de un procedimiento de planificación individual.

Los pasos que seguimos para presentar esta propuesta son:

- Antecedentes: Limitaciones identificadas en la herramienta.
- Contexto del uso de la herramienta y propuesta de procedimiento.
- Presentación de la herramienta 'Plan de acción para la búsqueda y mantenimiento del empleo'

1. Antecedentes: Limitaciones identificadas en 'Plan de empleo y seguimiento'.

- La herramienta presenta importantes limitaciones en su funcionamiento: formas diversas de utilizarla, falta de claridad de los apartados, mezcla de niveles de planificación, no se integra el modelo de apoyos...
- Es preciso reconocer la complejidad de la planificación del PAEO ya que tiene algunas características particulares que se han de tener en cuenta:
 - o Tiene que ser una herramienta compartida entre PTI y PTA y, en ese sentido, tiene que incluir acciones de la propia persona va a poner en marcha, así como los apoyos que va a proporcionar el profesional u otras personas
 - o En el proceso de búsqueda de empleo hay un conjunto de pasos (y e consecuencia de objetivos 'estándar') que ya viene determinados por las propias tareas implicadas en esa búsqueda. Aunque también, en algunos casos, pueden requerir de alguna personalización.
- Otro requisito de la herramienta es que tiene que ser fácil de usar y muy orientada a la acción y a su regulación.

2. Proceso de evaluación-planificación-seguimiento

Antes de presentar la propuesta de herramienta, es necesario fijar el procedimiento en el que se va a utilizar para asegurar su encaje y dotar de sentido a su utilización.

2.1. Contexto general de la planificación individual

La evaluación en el PAEO no empieza de cero, sino que se da en el marco de un conocimiento profundo del funcionamiento de la persona. Tanto el personal técnico como la propia empresa de inserción disponen de una información amplia de la persona, de su trayectoria, funcionamiento, aspiraciones y prioridades, necesidades y apoyos.

2.2. Procedimiento de Evaluación en el PAEO como base de la planificación individual

El diseño de las acciones a poner en marcha para que una persona encuentre empleo se basa en la evaluación, entendida como un proceso de recogida de información que permite tomar decisiones sobre los cursos de acción a poner en marcha.

En este sentido, el procedimiento de evaluación en el PAEO sigue los siguientes pasos que se describen en la siguiente tabla:

Pasos en el proceso de evaluación-planificación	Indicaciones
<p>1. Se revisa y actualiza la EFE, haciendo un análisis en profundidad de la situación de la persona con relación a los 8 indicadores que conforman la dimensión 'búsqueda de empleo' y aportando información cualitativa de las necesidades y apoyos.</p>	<p>-Su puede completar, en caso necesario con algún checklist</p> <p>-Es recomendable hacer esta revisión junto con la persona</p> <p>-Se realiza en el momento que la persona firma su incorporación al programa.</p>
<p>2. Con la información de todas las dimensiones de la EFE estamos en condiciones de identificar junto con la persona en la 'Ficha síntesis de Resultados y Prioridades' las principales necesidades, los apoyos y las PRIORIDADES.</p>	<p>-Este paso supone una planificación a medio plazo o estratégica. En consecuencia, dibuja el escenario en el que se va a desarrollar el proceso de búsqueda de empleo.</p> <p>-Esta 'Ficha síntesis' es una herramienta que tiene una visión global del proceso de la persona.</p> <p>-Se elabora en este momento y se revisa cada 3 meses.</p>
<p>3. Con esta base, estamos en condiciones de plantear los cursos de acción que vamos a seguir a través de la herramienta 'Plan de Acción' (para la búsqueda y mantenimiento del empleo).</p>	<p>- Se trata de una planificación operativa, a corto plazo que define las acciones que tanto del PTI como del PTA van a poner en marcha.</p> <p>-Las acciones del PTA se entienden como apoyos a las acciones del PTI y pueden incluir otros apoyos.</p> <p>-El Plan de Acción se articula en base a los pasos o tareas (que son equivalentes a las áreas de apoyo) de cualquier proceso de búsqueda y mantenimiento del empleo.</p> <p>-Se va completando según la persona va avanzado en su proceso de búsqueda.</p> <p>-Se revisa al principio semanalmente y, según se va avanzado se va reduciendo la frecuencia.</p>

A continuación, se presenta un prototipo de la herramienta 'Plan de Acción'. Para entender su uso, se deben tener en cuenta las siguientes Indicaciones:

- Las primeras dos columnas (naranja) vienen ya completadas y son comunes a todas las personas.
- El primer paso consiste en ver si cada uno de los pasos (resultados esperados) está conseguido o es pertinente. Columna azul y se responde marcando si o no. En caso de que se responda SI se pasa al paso siguiente, si es No se acuerdan acciones (4ª columna) y apoyos (5ª columna).
- Cuando se consigue el resultado se marca Si (y se añade fecha)
- El apartado de observaciones es abierto para recoger incidencias o condicionantes del proceso.

Prototipo de la herramienta 'Plan de Acción'

PTI: _____

PTA: _____

Fecha inicio: _____

Fase (Áreas apoyo)	Pasos (resultados)	Si/No	Acciones de la persona Ejemplos	Apoyos (también naturales). Ejemplos	Logro Sí/no	Observaciones
Gestionar asuntos personales	Está en condiciones de conseguir un empleo		-Identificar y buscar apoyos para conciliación -Buscar vivienda adecuada	-Apoyo emocional ante una situación personal		
Búsqueda de empleo	Define el objetivo profesional y preferencias laborales		-Cumplimenta la ficha de intereses y preferencias laborales	- Ayudar a pensar a través de preguntas de ventajas e inconvenientes.		
	Activa redes de apoyo		-Identificar conocidos en su sector			
	Accede a ofertas de empleo		-Busca en prensa -Busca páginas web y ETTs	-Hacer prospección personalizada -Analizar requisitos de puestos de trabajo		
	Analiza ofertas de empleo y requisitos		-Cumplimenta ficha de ajuste laboral	-Formación sobre competencias digitales de búsqueda empleo -Mantenimiento de la motivación		
	Presenta candidatura (CV, Carta, llamadas...)		-Elabora CV -Responde ofertas	-Elaborar el CV de una persona si ella no puede		
	Participa y supera procesos de selección			-Preparar para una entrevista -Intermediación personalizada -Quedar con compañeros para sentirse apoyado		
Incorporación al empleo	Acuerda con empresa condiciones y tareas			-Checklist de tareas y tiempos a desempeñar en la jornada -Revisar las tareas del puesto		
	Adaptarse a la empresa					
	Aprender las tareas propias del puesto					
Mantener el puesto y mejorar profesionalmente	Se desempeña con éxito en el puesto de trabajo		-Autoevaluación del desempeño -Formula metas profesionales	-Evaluación del desempeño con la empresa ordinaria		
	Mejora profesionalmente					