European Commission

Mejorar la colaboración para apoyar la integración de los desempleados de larga duración y de las personas inactivas: un mini kit de herramientas

Plataforma de Cooperación Transnacional del FSE

Comunidad de Prácticas sobre Empleo, Educación y Cualificaciones

(Versión traducida por la Secretaría de Políticas Europeas de UGT)

COMISIÓN EUROPEA

Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión
Dirección G - Fondos: Programación y Ejecución
Unidad G1 - Fondo Social Europeo +

Contacto: Raphaëlle Bolognini

E-mail: Raphaelle.Bolognini@ec.europa.eu

Comisión Europea
B-1049 Bruselas

Mejorar la colaboración para apoyar la integración de los desempleados de larga duración y de las personas inactivas: un mini kit de herramientas

Plataforma de Cooperación Transnacional del FSE

Comunidad de Prácticas sobre Empleo, Educación y Cualificaciones

Dirección General de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión

2021

Manuscrito terminado en junio de 2022

Este documento ha sido preparado para la Comisión Europea, pero refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión Europea no es responsable de ninguna consecuencia derivada de la reutilización de esta publicación. Puede encontrar más información sobre la Unión Europea en Internet (http://www.europa.eu).

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2022

© Unión Europea, 2022

La política de reutilización de los documentos de la Comisión Europea se aplica sobre la base de la Decisión de la Comisión 2011/833/UE, de 12 de diciembre de 2011, relativa a la reutilización de los documentos de la Comisión (DO L 330 de 14.12.2011, p. 39). Salvo que se indique lo contrario, la reutilización de este documento está autorizada bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional (CC-BY 4.0) (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Esto significa que la reutilización está siempre que se cite el crédito correspondiente y se indiquen los cambios.

Para cualquier uso o reproducción de elementos que no sean propiedad de la Unión Europea, puede ser necesario solicitar permiso directamente a los respectivos titulares de los derechos.

Portada: © Shutterstock, 2021

PDF ISBN 978-92-76-54952-9 doi: 10.2767/35569 KE-09-22-361-ES-N

Contenidos

1. Introducción 9

1.1. Sobre el mini kit de herramientas..... 9

1.2. Antecedentes del FSE+ 10

1.3. Ventajas derivadas del trabajo en asociación..... 10

1.4. ¿Cómo puede influir positivamente el trabajo en asociación en la aplicación de las políticas europeas? 12

1.5. ¿Cómo se define el desempleo de larga duración y la inactividad? 13

2. Activar a los desempleados de larga duración y a los inactivos..... 14

2.1. ¿Qué factores influyen en el desempleo de larga duración?..... 14

2.2. Compromiso con los desempleados de larga duración y las personas inactivas..... 14

2.3. Medidas de los resultados y evaluación de la "distancia recorrida" hasta el empleo.....14

2.4. ¿Cuáles son las ventajas de los modelos de "distancia recorrida"?.... 15

2.5. ¿Qué pruebas se necesitan para medir la "distancia recorrida"?..... 16

2.6. ¿Cómo debe medirse la "distancia recorrida"?..... 17

2.7. ¿Existen características de diseño cruciales en los modelos de "distancia recorrida"?..... 17

2.8. Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a tener en cuenta..... 18

3. Fomentar la colaboración entre las partes interesadas..... 19

3.1. ¿Qué es la licitación de consorcios?..... 19

3.2. ¿Cuándo y por qué deben fomentarse las licitaciones de consorcios?.19

3.3. ¿Qué debe incluirse en las ofertas de los consorcios?..... 19

3.4. La participación de las organizaciones individuales en las ofertas múltiples..... 21

3.5 El papel de los servicios de empleo..... 21

3.6 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a tener en cuenta..... 22

4 El papel de los beneficiarios y socios de los proyectos..... 24

4.1 Mejora de la asignación de fondos para aumentar la empleabilidad de los grupos vulnerables..... 24

4.2 Componentes de un itinerario de integración..... 24

4.3 Aumentar la participación en el mercado laboral de las personas pertenecientes a grupos vulnerables..... 25

4.4 Analizar los datos para identificar a los clientes vulnerables..... 25

4.5 Establecer protocolos de gestión de datos para apoyar las asociaciones..... 25

4.6 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a considerar..... 27

5 Cómo facilitar el trabajo en asociación..... 28

5.1 Consideraciones clave para facilitar el trabajo en asociación..... 28

5.2 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a considerar..... 30

6 Diseñar un partenariado para la realización de un proyecto..... 31

6.1 Convocatoria de un proyecto de asociación..... 31

6.2 Evaluación del problema y de los objetivos..... 31

6.2.1 Evaluación del problema..... 31

6.2.2 Evaluación de objetivos..... 32

6.3 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a tener en cuenta..... 33

Otros recursos..... 34

¿Qué es la Plataforma de Cooperación Transnacional del Fondo Social Europeo (FSE)?

El aprendizaje mutuo es el núcleo de la Plataforma de Cooperación Transnacional del FSE y de sus cuatro Comunidades de Prácticas (CoP): empleo, educación y competencias; inclusión social; gestión basada en resultados; e innovación social.

La Plataforma de Cooperación Transnacional del FSE ofrece a los miembros de las CoP, incluidas las autoridades de gestión, los organismos intermedios y otras partes interesadas del FSE, la oportunidad de participar en actividades de aprendizaje mutuo y abordar juntos los retos comunes. Las CoP se crearon como un lugar para que los miembros compartan ideas e inquietudes, profundicen en los conocimientos y la experiencia, y se ayuden mutuamente a resolver problemas con enfoques prácticos.

Las actividades de aprendizaje mutuo generan productos prácticos como kit de herramientas, guías, mapeo de prácticas, listas de comprobación y documentos de recomendación que pueden inspirar a los profesionales y a los responsables políticos por igual.

1. Introducción

1.1. Sobre el mini kit de herramientas

Este mini kit de herramientas presenta información sobre **conceptos, herramientas y practicas** que pueden ayudar a las partes interesadas a utilizar los recursos del Fondo Social Europeo Plus (FSE+) para ayudar a la integración de las personas más alejadas del mercado laboral, incluidos los desempleados de larga duración y las personas inactivas, entre ellas los solicitantes de empleo de mayor edad. También demostrará las ventajas del trabajo eficaz en asociación, incluido el fomento de los consorcios para desarrollar ofertas.

El mini kit de herramientas ofrece consejos sobre la mejor manera de utilizar el trabajo en asociación para promover las oportunidades de formación y empleo. Por lo tanto, el mini kit de herramientas puede ilustrar cómo el fomento de las asociaciones por parte de las ***autoridades de gestión*** y ***los organismos intermedios*** y los acuerdos por parte de las ***organizaciones no gubernamentales (ONG)*** para combinar la realización de proyectos en respuesta a las convocatorias de propuestas pueden fomentar el papel del FSE+ en el establecimiento de itinerarios integrados. Esto incluye el diseño y la aplicación de sistemas de seguimiento y apoyo mediante la aplicación de modelos de "distancia recorrida"[1]. Si se comparten entre las organizaciones de apoyo, estas pueden ayudar a ayudar a los desempleados de larga duración (LTU) y a las personas inactivas a conseguir un empleo sostenible.

El mini kit de herramientas está dirigido a las ***autoridades de gestión, los organismos intermedios y las organizaciones no gubernamentales*****.** Su objetivo es, en particular, ayudar a las autoridades de gestión a fomentar respuestas estratégicas a las convocatorias de propuestas de proyectos de integración. Hace hincapié en las ventajas que pueden obtenerse si los beneficiarios de los proyectos se combinan para crear consorcios que ejecuten proyectos específicos. Por lo tanto, el mini kit de herramientas describirá los métodos para facilitar la cooperación interinstitucional a través de un trabajo eficaz en asociación para apoyar la formulación de ofertas que ofrezcan apoyo a los LTU.

Recomendación sobre el desempleo de larga duración

La Recomendación del Consejo de 15 de febrero de 2016 sobre la integración de los desempleados de larga duración en el mercado laboral (2016/C 67/01)[2] recomienda a los Estados miembros **"apoyen la inscripción de los solicitantes de empleo y una mayor orientación al mercado laboral de las medidas de integración, entre otras cosas, a través de un vínculo más estrecho con los empleadores; proporcionen evaluaciones individuales a los desempleados de larga duración registrados; y hagan una oferta específica de un acuerdo de integración laboral a más tardar cuando un desempleado de larga duración haya alcanzado los 18 meses de desempleo."**

[1] La distancia recorrida se refiere a los progresos de los clientes o participantes en el programa en cuanto a la consecución de resultados que posteriormente conducen a un empleo sostenido. Véase Dewson S et al (2000) Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled. A Review of Current Practice, DfEE Research Brief No 219, 7 de agosto de 2000 Londres DfEE. Disponible en:
https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20130402140928/https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RB219.pdf

[2] Recomendación del Consejo, de 15 de febrero de 2016, sobre la integración de los desempleados de larga duración en el mercado laboral (2016/C 67/01), https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32016H0220%2801%29

1.2. Antecedentes del FSE+

Desde su toma de posesión en 2019, la actual **Comisión Europea ha hecho hincapié en la dimensión social de la Unión**. Esto se ha ilustrado a través del desarrollo de un Plan de Acción para la aplicación del Pilar Europeo de Derechos Sociales[3]. El pilar social se compone de un conjunto de veinte principios y derechos esenciales para unos mercados laborales y unos sistemas de bienestar justos y que funcionen bien. El principal instrumento europeo para **invertir en las personas es el FSE+.** Apoyará el empleo y la movilidad laboral, la educación y la inclusión social, contribuyendo incluso a la erradicación de la pobreza, contribuyendo así al objetivo político de "una Europa más social e inclusiva que aplique el pilar europeo de derechos sociales"[4].

Objetivos del FSE+

El FSE+ tiene varios objetivos específicos. Los Estados miembros deben garantizar una participación adecuada de los interlocutores sociales y de las organizaciones de la sociedad civil en la ejecución de las políticas de empleo, educación e inclusión social apoyadas por el FSE+. Por lo tanto, los Estados miembros deben asignar una cantidad adecuada de recursos del FSE+ en cada programa para el desarrollo de capacidades de los interlocutores sociales y la sociedad civil.

Para más información sobre el FSE+, haga clic en el siguiente enlace:
https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/what-esf

Valor del fomento de las asociaciones

El FSE+ ofrece nuevas oportunidades para trabajar en asociación[5]. Promueve la participación de todas las partes interesadas a lo largo de las distintas fases de ejecución, especialmente las asociaciones entre los agentes de los niveles territoriales pertinentes y los agentes socioeconómicos, esenciales para aplicar la innovación y la experimentación sociales[6]. La Comisión Europea ha reconocido[7] que las autoridades de gestión pueden fomentar el trabajo en asociación para apoyar a las organizaciones que se combinan para rediseñar el mecanismo de prestación de asistencia a los clientes vulnerables. Esto puede lograrse especialmente haciendo hincapié en los enfoques ascendentes basados en las asociaciones y en los valores de la cocreación, con la participación de organizaciones como los interlocutores sociales, la sociedad civil y otras.

1.3. Ventajas derivadas del trabajo en asociación

Un grupo de socios puede reunirse en una asociación para prestar servicios de integración a desempleados de larga duración y clientes inactivos vulnerables utilizando la financiación del FSE+. Esto puede facilitar nuevos enfoques para probar ideas innovadoras generadas por las organizaciones constituyentes dentro de un consorcio. Los desempleados de larga

[3] Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales publicado el 4 de marzo de 2021, https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social- rights-action-plan_en

[4] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:32021R1057&from=EN#d1e1432-21-1

[5] Véase Daverrn E Nuun A Scopetta A (2021) The Power of PES Partnerships PES Network Stakeholder Conference synthesis paper.

[6] Por innovación social se entienden las intervenciones políticas que pretenden dar una respuesta innovadora a las necesidades sociales, aplicadas a pequeña escala y en condiciones que permitan medir su impacto antes de ser aplicadas en otros contextos, incluidos los geográficos y sectoriales, o a mayor escala, si los resultados parecen convincentes.

[7] Comisión Europea (2021) Segunda conferencia del programa de Empleo e Innovación Social (EaSI) Documento de referencia “Supporting the implementation of the European Pilar of Social Rights and synergies with other EU programmes and initiatives“ Escrito por el ICF y el Centro Europeo de Política e Investigación del Bienestar Social. En línea el 23/24 de marzo de 2021

duración pueden tener que enfrentarse a una serie de problemas sociales y de salud no relacionados con el empleo antes de poder abordar directamente y con éxito los problemas específicos de integración en el mercado laboral. Por ello, probar y evaluar una serie de medidas puede ser beneficioso para aumentar el volumen global de resultados positivos en comparación con lo que podrían lograr las organizaciones individuales que actúan de forma aislada.

Las asociaciones pueden facilitar acciones a través de sus esfuerzos combinados que van más allá de la capacidad de un solo socio del proyecto. Se pueden formular respuestas políticas integradas para orientar mejor los recursos hacia las personas más desfavorecidas y aplicar enfoques más holísticos y centrados en la persona.

Al fomentar las acciones colectivas, las autoridades de gestión pueden promover un uso más eficiente de los recursos del FSE+. Un enfoque de asociación para la realización de actividades de apoyo puede mejorar, en particular, la aplicación de políticas estratégicas por parte de las autoridades de gestión a través de acuerdos multinivel, incluida la facilitación de la financiación y la prestación de servicios a las asociaciones locales y las estructuras comunitarias[8].

Las autoridades de gestión y los organismos intermedios pueden obtener beneficios de la creación de las condiciones para las asociaciones, incluyendo:

- Fomento de la inclusión social y económica.
- Lograr la inclusión mediante una mayor coordinación entre los resultados políticos deseados y los programas.
- Mejora de la adaptación de los programas para satisfacer las necesidades específicas de los grupos objetivo definidos.
- Ofrecer oportunidades para pilotar nuevos proyectos que presten servicios de integración.
- Implicar a los agentes especializados en la definición de las prioridades y el desarrollo de los planes de acción.
- Mejora de la cooperación durante la aplicación y ejecución de las estrategias y los programas.

Las autoridades de gestión pueden fomentar el desarrollo de capacidades entre los socios de los proyectos y reforzar la infraestructura de apoyo social mediante la dirección estratégica de la planificación de sus programas. Esto puede llevarse a cabo mediante el fomento de respuestas estratégicas (por ejemplo, de combinaciones de organizaciones especializadas) a las convocatorias de propuestas de proyectos para apoyar la integración de los desempleados de larga duración. El Programa de Empleo y Cualificación de la ciudad de Múnich (véase el recuadro siguiente) ofrece un modelo de dirección estratégica por parte de una autoridad supervisora para maximizar el valor añadido y la aportación de las organizaciones de apoyo especializadas.

Reducción del desempleo de larga duración - Programa de Empleo y Cualificación de la Ciudad de Múnich (MBQ)

El Programa de Empleo y Cualificación de Múnich (MBQ)[9] es el principal instrumento de política de mercado laboral de la ciudad desde 1993. En la actualidad financia más de 110

[8] Véase Stott L & Scopetta A (2011) Promoting Transnational Learning using a critical friend peer review process in the Community of Practice on Partnership in the European Social Fund.
[9] https://www.mbq-projekte.de/index.php

proyectos que ofrecen asesoramiento, cualificación y oportunidades de empleo a más de 6.000 personas cada año.

La reducción del desempleo de larga duración es uno de los cuatro ámbitos prioritarios del programa MBQ. El grupo objetivo son los desempleados de larga duración para los que es difícil encontrar trabajo y que tienen menos oportunidades que otros desempleados que reciben prestaciones por desempleo. El programa tiene como objetivos promover la estabilización social, ayudar a los participantes a ser más fácilmente empleables y promover la integración de los desempleados de larga duración en el mercado laboral.

Apoya un Proyecto de Perspectivas Laborales (VPA) que es una asociación que se lleva a cabo mediante una estrategia en red. Está formado por la Unidad de Política Local de Empleo y Cualificación de la ciudad de Múnich, el Departamento de Trabajo y Desarrollo Económico, la Oficina de Vivienda y Migración del Departamento de Servicios Sociales de la ciudad de Múnich y 16 ONG independientes de consultoría y cualificación de ámbito local. Esta colaboración estratégica permite aplicar un enfoque interseccional para poder abordar los complejos y multifacéticos obstáculos a la integración. El proyecto ofrece un apoyo especializado y personalizado que responde a las necesidades de los desempleados de larga duración. Esto incluye actividades diseñadas para abordar las barreras a las que se enfrentan los inmigrantes, los jóvenes y las mujeres que se enfrentan a la discriminación en el mercado laboral.

1.4. ¿Cómo puede influir positivamente el trabajo en asociación en la aplicación de las políticas europeas?

Al fomentar el desarrollo de asociaciones, las autoridades de gestión pueden mejorar su propia capacidad de elaboración de políticas y fomentar mejores resultados de los proyectos de ejecución apoyados por el FSE+. Por lo tanto, el trabajo en asociación puede tener un impacto positivo en la aplicación de la política europea por varias razones, que incluyen:

- Permitir un enfoque más centrado en el cliente para la obtención de resultados superando las limitaciones de los enfoques impulsados por estrategias nacionales rígidas.
- Tener más en cuenta los factores específicos de determinadas zonas geográficas y grupos de clientes.
- Aumentar las oportunidades de desarrollo de buenas prácticas sobre el terreno, proporcionando un aprendizaje práctico a las autoridades de gestión, los organismos intermedios y las partes interesadas para mejorar los Programas Operativos (PO) y la ejecución de los proyectos.

Trabajar con éxito en asociación tiene múltiples beneficios

El éxito del trabajo en asociación puede influir y mejorar:

- La aplicación de la política de integración existente para los desempleados de larga duración en una localidad específica, en una región y a nivel nacional y europeo.
- El desarrollo de nuevos programas a nivel regional, nacional y europeo.
- Asignación de recursos para garantizar que se dispone de la financiación adecuada para los elementos individuales que proporcionan toda la gama de apoyo

especializado para los desempleados de larga duración que se enfrentan a múltiples obstáculos para la integración.

- Utilización del presupuesto global, que puede optimizarse para que los elementos del programa que abordan los diferentes retos a los que se enfrentan los desempleados de larga duración sean complementarios.
- Contenido del programa, eliminando así las lagunas y la duplicación, de modo que los socios del proyecto que trabajan en colaboración puedan aprender de las experiencias sobre el terreno.
- Procesos para desarrollar convocatorias de propuestas para realizar proyectos de integración.

1.5. Cómo se define el desempleo de larga duración y la inactividad?

La **definición estándar de desempleo de larga duración** es la de todos los desempleados con períodos continuos de desempleo que se extienden durante un año o más (52 semanas o más). Se expresa como porcentaje de la población activa total (tasa de desempleo de larga duración) y del desempleo total (incidencia del desempleo de larga duración)[10].

Además de los desempleados de larga duración, la **definición de inactividad económica** de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la describe como alguien que no forma parte de la población activa, es decir, que no está ni empleado ni desempleado. En concreto, se refiere a las personas que no trabajan ni buscan trabajo (en las cuatro semanas anteriores, o que están disponibles para trabajar en las dos semanas siguientes). La definición de la OIT incluye a las personas que cursan estudios o reciben formación, a los jubilados, a los enfermos o discapacitados y a las personas con responsabilidades de cuidado. Los trabajadores desanimados, que han dejado de buscar trabajo o creen que no hay un empleo adecuado para ellos, representan un grupo comparativamente pequeño de todas las personas inactivas[11].

La Recomendación sobre el desempleo de larga duración (véase el apartado 1.6) reconoce que las personas inactivas pueden encontrar mayores obstáculos a la integración social y económica que las clasificadas como desempleados de larga duración. Por ello, fomenta la inscripción en un servicio público de empleo para que las personas inactivas puedan acordar planes de integración que les ayuden y les indiquen el acceso a los servicios de apoyo. Entre la población inactiva hay trabajadores desanimados que han dejado de buscar trabajo por considerar que no hay empleos adecuados para ellos, y algunos enfermos de larga duración y cuidadores que querrían trabajar si se les ofreciera un apoyo adecuado. La prestación de apoyo a la reinserción, en su caso, puede mitigar las consecuencias del alejamiento prolongado del mercado laboral (como se describe en el punto 1.5).

[10] Véase OCDE (“014) Labour Force Statistics

[11] Los trabajadores desanimados representaban el 4% de las personas inactivas en la UE en 2020 (datos de Eurostat), y el porcentaje más alto, superior al 10%, en Croacia, Italia, Letonia y Polonia.

2. Activar a los desempleados de larga duración y a los inactivos

2.1. ¿Qué factores influyen en el desempleo de larga duración?

La **duración del desempleo** es un indicador muy relevante. Es probable que el aumento de las tasas de desempleo de larga duración (LTU) refleje problemas estructurales del mercado laboral. Por lo tanto, la reducción de la duración de los períodos de desempleo debería ser un componente clave de las estrategias para reducir el desempleo general y promover la inclusión social.

Cuanto más tiempo esté una persona en paro, menos posibilidades tendrá de encontrar un empleo. La cobertura del seguro de desempleo suele ser limitada, y las personas más propensas a quedar excluidas de ella son las que se incorporan o reintegran al mercado laboral tras periodos de desempleo de larga duración.

El desempleo de larga duración está relacionado con la situación personal del individuo, y afecta especialmente a las personas mayores o no cualificadas, o a las que han perdido su anterior empleo por despido. Las personas en situación de desempleo de larga duración suelen tener un bajo nivel de estudios y escasas aptitudes, y a menudo pueden sufrir un estigma que reduce aún más sus perspectivas de integración.

2.2. Compromiso con los desempleados de larga duración y las personas inactivas

Los desempleados de larga duración y las personas inactivas no suelen estar registrados en los Servicios Públicos de Empleo (SPE). Por lo tanto, contactar con los grupos inactivos y de difícil acceso requiere **una estrecha participación entre las partes interesadas públicas y privadas.** Dado que muchas personas inactivas y desempleados de larga duración con los mayores obstáculos para la empleabilidad no están preparados para entrar en el mercado laboral, es especialmente importante que puedan recibir apoyo especializado. Por lo tanto, una persona puede necesitar la aportación de servicios prestados por diversas organizaciones durante su recorrido desde la inactividad hasta la integración.

Es esencial una buena comunicación y una estrecha cooperación entre los grupos que prestan servicios de apoyo. Puede ser beneficioso para las organizaciones de apoyo combinar el establecimiento de asociaciones eficaces para llevar a cabo proyectos de reintegración. Los servicios integrados pueden proporcionar un apoyo más eficaz, pero requieren que las organizaciones de servicios de apoyo puedan acceder a sistemas de información sólidos, incluso mediante el acceso compartido a bases de datos conjuntas.

2.3. Medidas de los resultados y evaluación de la "distancia recorrida" hasta el empleo[12]

‘Los "resultados duros" (por ejemplo, el número de personas que encuentran trabajo) no siempre son medidas adecuadas para evaluar los beneficios de las intervenciones en el curso de los proyectos para ayudar a las personas más alejadas del mercado laboral. Sin embargo,

[12] Véase Dewson et al 2000

los "resultados blandos" pueden ser medidas válidas de la progresión de las personas con problemas complejos y múltiples que no están preparadas para considerar el empleo.

Los resultados blandos son los resultados de las intervenciones de apoyo a la formación u orientación. Los indicadores blandos son los medios que permiten medir si se han alcanzado los resultados blandos.

La situación de las personas pertenecientes a grupos vulnerables puede considerarse desde el punto de vista de cómo las intervenciones de diversos agentes, trabajando en paralelo o de forma secuencial, pueden reducir la distancia de un cliente con respecto al mercado laboral.

La **distancia recorrida** se refiere al progreso que un beneficiario realiza hacia la empleabilidad o resultados más difíciles debido a la intervención de un proyecto. Se ha desarrollado como una forma de medir el progreso de los clientes que puede conducir a un empleo sostenible.

En un proyecto de integración pueden compartir la responsabilidad diversos organismos de apoyo, socios del proyecto y otras partes interesadas. Entre ellos se encuentran los servicios de empleo, las ONG especializadas, las agencias de servicios sociales, los servicios sanitarios, las organizaciones de asistencia social y las agencias de asesoramiento en materia de vivienda. Dado que varias organizaciones pueden participar en la gestión y el apoyo de la trayectoria de empleabilidad de un cliente, tiene sentido que consideren la gestión y el funcionamiento conjuntos de los proyectos de integración.

Plataforma de Cooperación Transnacional del FSE Grupo de Trabajo de Medición de Resultados Blandos

A raíz de los debates mantenidos en el seno de la Comunidad de Práctica del desempleo de larga duración, los representantes de las autoridades de gestión, los organismos intermedios y otras partes interesadas, incluidas las ONG, han constituido un grupo de trabajo para la medición de los resultados blandos en 2021-2022. La intención es basarse en las pruebas y prácticas existentes para identificar los sistemas que se deben pilotar para evaluar mejor el valor añadido de las actividades financiadas por el FSE+ para aumentar la empleabilidad de las personas más alejadas del mercado laboral. El grupo de trabajo compartió diferentes enfoques. A finales de 2022 y 2023 les gustaría seguir trabajando juntos para probar los enfoques y compartir la información sobre sus resultados, lo que puede alimentar la producción de una guía de buenas prácticas para las autoridades de gestión.

2.4. ¿Cuáles son las ventajas de los modelos de "distancia recorrida"?

La aplicación de la metodología de la distancia recorrida puede tener un impacto positivo en los beneficios que obtienen las personas al participar en los Programas Activos del Mercado de Trabajo (ALMP). Entre ellos se encuentran el aumento de la confianza en sí mismos, el sentido del propósito, el bienestar, la autoestima, la autoeficacia profesional, la resiliencia, la esperanza y el progreso percibido hacia la intervención en el mercado laboral. Esto puede reflejarse en un aumento de la empleabilidad y el espíritu empresarial percibidos.

Las organizaciones individuales de proveedores especializados pueden ofrecer asistencia en profundidad para satisfacer las necesidades personales de clientes concretos. Por lo tanto, los beneficiarios pueden requerir diferentes combinaciones de servicios para abordar sus obstáculos individuales a la integración. Por lo tanto, los proyectos pueden ofrecer un

apoyo más holístico cuando los socios se combinan para diseñar y desarrollar paquetes de apoyo integrados.

Las herramientas de evaluación y seguimiento necesarias para registrar el progreso de los clientes tras las intervenciones de las diferentes organizaciones de apoyo pueden proporcionarse mediante el uso de metodologías de viaje a distancia. Esto puede facilitar los resultados positivos a largo plazo de los programas de empleo, fomentando el desarrollo de las capacidades interpersonales. Los clientes pueden recibir una mejor visión de los progresos que están haciendo, el personal del proyecto puede obtener mejores datos sobre cómo está progresando un proyecto, y se proporciona información para apoyar el desarrollo futuro del proyecto.

Los empleadores potenciales y los centros educativos pueden disponer de **pruebas tangibles** de que los clientes han aumentado su empleabilidad, mientras que los financiadores pueden obtener pruebas concretas de la diferencia conseguida por un proyecto o una intervención, aunque todavía no se hayan conseguido resultados concretos.

¿Cuáles son los componentes clave de un modelo de "distancia recorrida"?

Los modelos de distancia recorrida tienen **cuatro componentes clave:**

- Un conjunto de indicadores relacionados con los resultados blandos que un programa quiere conseguir.
- Un sistema de puntuación o escala para evaluar el progreso del cliente en cada indicador.
- Evaluaciones de referencia y revisiones posteriores para valorar los progresos.
- Un sistema de análisis e información de los resultados.

Consideraciones importantes para la introducción de los sistemas de desplazamiento de distancia

El seguimiento de los resultados blandos y la medición de la distancia recorrida por el cliente debería ser una **actividad principal y un componente integral de los proyectos de empleabilidad.** Es importante tener en cuenta que la recopilación de pruebas sobre el impacto de un proyecto mediante el uso de medidas de resultado blandas puede llevar más tiempo que un enfoque tradicional que sólo utilice medidas duras. Esto debe tenerse en cuenta en la planificación del proyecto. Puede ser necesario ponderar diferentes medidas, lo que puede facilitarse mediante el desarrollo de resultados básicos y secundarios.

2.5. ¿Qué pruebas se necesitan para medir la "distancia recorrida"?

Las pruebas del progreso pueden obtenerse de varias fuentes:

- Los **resultados blandos** pueden agruparse y clasificarse, por ejemplo, en: competencias laborales clave, competencias actitudinales, competencias personales y competencias prácticas.
- Los **resultados duros** pueden evaluarse a través de: la cualificación, la experiencia laboral y el empleo (sostenible y a largo plazo).
- Se puede registrar el **número de intervenciones** realizadas durante un programa.
- Se puede considerar el **contexto de la actividad**, por ejemplo: grupo de clientes, calendario.

Ejemplos de resultados blandos medibles

Hay varios resultados blandos que pueden medirse. Entre ellos se encuentran:

- Capacidades de resolución de problemas.
- Atributos personales (como la mejora de la confianza en sí mismo o la autoestima).
- Habilidades prácticas centradas en el trabajo (por ejemplo, una mejor apreciación de la importancia de mantener el tiempo en el lugar de trabajo).
- Desarrollo de habilidades blandas.
- Mejora de la apariencia/presentación individual.
- Mejora de la capacidad para gestionar y planificar las finanzas.
- Mejora de las habilidades lingüísticas, numéricas o de alfabetización.
- Mejora del control y la gestión del tiempo.
- Mejora de la capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para redactar una solicitud de empleo o preparar un CV.

2.6. ¿Cómo debe medirse la "distancia recorrida"?

La distancia recorrida puede medirse a través de una variedad de medidas y enfoques. **Podría aplicarse una combinación de las siguientes**, haciendo especial hincapié en herramientas específicas en diferentes etapas del ciclo de apoyo a un Proyecto:

- Autoinforme - especialmente cuando alguien está más cerca de la integración
- Autoevaluación. - sobre todo al principio del programa
- Una combinación de resultados duros y blandos: a lo largo del programa
- Pruebas o cuestionarios: en determinados periodos del programa.
- Sesiones de revisión por parte del asistente social, en periodos determinados durante el programa

2.7. Existen características de diseño cruciales en los modelos de "distancia recorrida"?

Es fundamental establecer el punto de partida de un modelo y reconocer que los distintos clientes necesitan medidas diferentes. Hay que definir el periodo de distancia que se va a medir. El momento de la evaluación es importante. Se puede utilizar una línea de base, una revisión intermedia o una revisión posterior, o bien medir la mejora continua a lo largo de la participación en un Programa Activo del Mercado de Trabajo (ALMP). Es esencial que las medidas utilizadas sean apropiadas para un cliente individual y es importante reconocer que los ALMP se diseñan, desarrollan y ejecutan dentro de diferentes contextos nacionales y políticos que deben ser considerados.

Los modelos y las herramientas deben desarrollarse y perfeccionarse en consulta con quienes probablemente los apliquen y con los clientes que los experimentarán. El Centro de Bienestar Social de Chimay, en la región belga de Valonia, constituye un excelente ejemplo de programa de integración impulsado por los clientes y financiado por el FSE+.

Bélgica Valonia Centro de Bienestar Social de Chimay

El Centro de Bienestar Social de Chimay, en la región belga de Valonia, sitúa a los beneficiarios en el centro de todas las intervenciones, proporcionando intervenciones altamente individualizadas. Ha utilizado el FSE para desarrollar un sistema que ofrece una trayectoria de integración clara que proporciona a los clientes una considerable autonomía para determinar y elegir las acciones de apoyo específicas que deben emprender. Esto significa que los desempleados de larga duración pueden recibir el apoyo que mejor se adapte a sus necesidades individuales, ya que pueden seleccionar la ayuda de varias fuentes. El objetivo es optimizar la responsabilidad de los solicitantes de empleo proporcionándoles una estructura que les permita tomar decisiones con conocimiento de causa para aumentar las posibilidades de éxito en el mercado laboral y de integración sostenida. El proceso comienza con una entrevista detallada del caso en la que el individuo identifica sus habilidades, necesidades y prioridades personales para permitir a los trabajadores sociales y a los clientes co-construir vías de integración. Los trabajadores de apoyo y los clientes mantienen una relación no jerárquica que favorece el compromiso positivo y contribuye al espíritu del Centro de animar a los clientes a centrarse en la realización de sus aspiraciones.

2.8. Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a tener en cuenta

Puntos clave del aprendizaje de este capítulo

- El impacto del desempleo de larga duración y la inactividad es mayor a medida que aumenta el tiempo.
- Los desempleados de larga duración y las personas inactivas suelen enfrentarse a múltiples obstáculos para integrarse en el mercado laboral, lo que requiere un enfoque interseccional.
- Los clientes más vulnerables requieren servicios personalizados especializados; puede ser necesario abordar los problemas sanitarios y sociales antes de que los clientes comiencen a participar en los programas de empleabilidad.
- Las características de los desempleados de larga duración y de los inactivos hacen que las medidas blandas de la distancia recorrida hacia el empleo puedan ser las métricas más adecuadas para evaluar los resultados de los proyectos de apoyo a su integración.

Cuestiones a tener en cuenta

- ¿Dispone su organización de información sobre posibles socios, u organizaciones solicitantes, que podrían trabajar con su agencia para ofrecer un apoyo integrado a los desempleados de larga duración y a las personas inactivas?
- ¿Tiene su organización acceso a los recursos necesarios para introducir medidas blandas y sistemas de seguimiento para aplicar los modelos de distancia recorrida?
- ¿Son compatibles los sistemas de información que se utilizan en su organización con los de los posibles interesados?

3. Fomentar la colaboración entre las partes interesadas

Las autoridades de gestión pueden mejorar la calidad de las ofertas en respuesta a las convocatorias del FSE+ si animan activamente a las partes interesadas a combinarse en el establecimiento de consorcios de proyectos específicos para abordar las necesidades de los clientes. Los desempleados de larga duración y las personas inactivas suelen enfrentarse a múltiples obstáculos para su integración en el mercado laboral. Por lo tanto, a la hora de desarrollar programas de apoyo para ellos, puede haber una mayor necesidad de abordar necesidades multifacéticas y complejas que cuando se diseñan programas para otros grupos. Por lo tanto, es importante involucrar a las organizaciones con experiencia sobre el terreno en la prestación de apoyo especializado a los desempleados de larga duración y a las personas inactivas. El fomento de las ofertas de los consorcios puede ser un método eficaz para obtener la gama necesaria de conocimientos técnicos y especializados.

3.1. ¿Qué es la licitación de consorcios?

Un **consorcio**, en el contexto del FSE+, son dos o más proveedores potenciales que se reúnen para presentar una oferta durante un ejercicio de contratación lanzado por una autoridad de gestión. El número de miembros potenciales debe estar determinado por los requisitos de cada convocatoria. El consorcio debe incluir suficientes conocimientos técnicos para prestar los servicios requeridos con un nivel de calidad adecuado y evitar la duplicación, garantizando que las organizaciones proveedoras individuales aporten una contribución específica y única a un proyecto.

3.2. ¿Cuándo y por qué deben fomentarse las licitaciones de consorcios?

Es posible que las organizaciones individuales no puedan cumplir individualmente todos los requisitos pertinentes de una Convocatoria de Propuestas, pero si **trabajan colectivamente pueden desarrollar ofertas más fuertes y de mejor calidad** que cualquier organización que trabaje aisladamente. El diálogo con las autoridades gestoras puede ser más eficaz y productivo si una organización asume el papel de proveedor principal para gestionar las negociaciones con la autoridad gestora en nombre del consorcio.

Una mayor cooperación puede ofrecer más oportunidades a las partes interesadas para desarrollar **políticas innovadoras y basadas en pruebas**[13].

3.3. ¿Qué debe incluirse en las ofertas de los consorcios?

Los detalles de una oferta vendrán determinados por los requisitos de una autoridad de gestión, la convocatoria específica y las características de las organizaciones participantes en el consorcio. Sin embargo, en función del asesoramiento que reciban tanto las autoridades de gestión como los consorcios licitadores, hay una **serie de temas que se espera que estén cubiertos**. Por ello, la respuesta de un consorcio a una Convocatoria de Propuestas debe describir lo siguiente, lo que ayudará a la autoridad de gestión a evaluar la oferta en función de los criterios establecidos en la convocatoria:

[13] Véase Comisión Europea (2019) Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo por la que se modifica la Decisión nº 573/2014/UE, relativa a la cooperación reforzada entre los servicios públicos de empleo (SPE): https://eur-lex.europa.eu/legal- content/EN/LSU/?uri=celex:32014D0573

- Las funciones y responsabilidades de cada organización proveedora en la prestación de servicios específicos destinados a satisfacer las necesidades identificadas de los desempleados de larga duración.
- Los riesgos para el éxito de la entrega y las acciones de mitigación para reducir el impacto potencial de estos.
- El proceso de asignación de recursos, incluida la evaluación de las aportaciones que puedan hacer los distintos socios del proyecto.
- El mecanismo de asignación de costes para los miembros del consorcio para garantizar que la financiación disponible para cada socio de entrega es proporcional a su aportación prevista.
- Sistemas de evaluación para garantizar que las actividades de apoyo a los desempleados de larga duración tienen un impacto.
- La oferta global de apoyo es lo suficientemente amplia como para atender las necesidades de los desempleados de larga duración permitiendo un enfoque interseccional. Esto es necesario para abordar las barreras a las que se enfrentan los clientes vulnerables debido a cuestiones como los problemas de salud y la discapacidad.

  Análisis del mercado laboral local y de las características de la población objetivo de parados de larga duración.

Determinar las funciones de cada miembro del consorcio, y cualquier cambio

Como parte del proceso de selección, la autoridad de gestión necesitará información específica de un consorcio, incluyendo:

- Datos de cada miembro del consorcio.
- Los antecedentes de las organizaciones miembros en el tratamiento de la integración de los desempleados de larga duración.
- Los aspectos específicos del desempleo de larga duración que abordan los socios del proyecto.
- La escala y el alcance de las obligaciones de entrega asignadas a cada miembro.
- Prueba de que todas las propuestas de apoyo contenidas en una oferta de consorcio se basan en las necesidades del mercado laboral local para optimizar las perspectivas de integración de los clientes desempleados de larga duración.
- La aportación técnica o profesional de cada miembro a la prestación de servicios.
- La capacidad y la experiencia de cada organización proveedora que contribuya a la oferta, incluida la información sobre la provisión de enfoques personalizados aplicados como parte del apoyo flexible para satisfacer las necesidades de los desempleados de larga duración en la localidad.
- Para salvaguardar **la integridad y la calidad del proceso de licitación**, el reconocimiento por parte de los socios del proyecto de que entienden que una oferta puede ser excluida en caso de determinados cambios en la composición del consorcio. Los ejemplos que justifican la exclusión podrían ser la retirada de un miembro que hace que la oferta deje de cumplir los requisitos, o que los cambios en la asociación no se comuniquen inmediatamente a la autoridad de gestión.

3.4. La participación de las organizaciones individuales en las ofertas múltiples

Las organizaciones individuales pueden participar en la presentación de más de una oferta siempre que:

- Presentar sólo una oferta para una convocatoria determinada.
- Esto no da lugar a conflictos de intereses potenciales o reales, problemas de capacidad de los proveedores, restricciones, distorsiones o colusión.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que las organizaciones con más experiencia en la satisfacción de las necesidades de los desempleados de larga duración pueden ser pequeñas ONG y grupos comunitarios con capacidad limitada y, por lo tanto, no pueden participar en varias licitaciones al mismo tiempo. Las organizaciones líderes deben asegurarse de que todos los organismos que participen en un consorcio propuesto sean capaces de cumplir con los requisitos de un contrato en caso de que la oferta tenga éxito.

3.5 El papel de los servicios de empleo

Los servicios de empleo, capaces de ofrecer asesoramiento laboral, adecuación al puesto de trabajo, orientación profesional y vínculos con los empleadores, desempeñan un papel especialmente importante a la hora de proporcionar apoyo para facilitar la integración en el mercado laboral de los desempleados de larga duración. La Recomendación del Consejo sobre la integración de los desempleados de larga duración[14] pide que se anime a los solicitantes de empleo a inscribirse en un servicio de empleo, en particular mediante una mejor información sobre el apoyo disponible.

En muchos países, los servicios públicos de empleo (SPE) se han centrado tradicionalmente en la prestación de servicios a las personas cubiertas por las prestaciones del seguro de desempleo, pero no se han ocupado de los parados de larga duración. En estos modelos de prestación, los municipios pueden ser los principales organismos encargados de prestar asistencia social a los más alejados del mercado laboral, incluidos los parados de larga duración. Por lo tanto, pueden ser los organismos con más probabilidades de tener contactos con los clientes más vulnerables.

Las iniciativas de divulgación, las estrategias de comunicación y, sobre todo, el acceso simplificado para los clientes potenciales son especialmente importantes para llegar a los clientes más vulnerables, haciéndoles conocer los posibles servicios de apoyo. Los consorcios, que incluyen a los SPE, los agentes municipales, otros organismos estatales como los institutos de educación y las ONG especializadas, pueden ofrecer, por tanto, el mejor marco para el establecimiento de una cadena de suministro de servicios conjunta necesaria para mejorar el apoyo.

Gestión integrada de casos en Lituania

Lituania ha utilizado los recursos del FSE para poner a prueba un modelo integrado de gestión de casos para la integración efectiva de los desempleados de larga duración. El objetivo es mejorar la cooperación entre las instituciones que aplican los Programas Activos del Mercado de Trabajo (ALMP) y los servicios de apoyo social. Los desempleados de larga duración y las personas inactivas suelen necesitar la ayuda de varios organismos para hacer frente a

[14] 10 ibid

múltiples y complejos problemas que obstaculizan su integración en el mercado laboral. La falta de coordinación entre los SPE y otros proveedores de servicios puede dar lugar a una prestación desarticulada, lo que impide que los más alejados del mercado laboral reciban el apoyo personalizado que suelen necesitar. El objetivo de la iniciativa es abordar este problema combinando el empleo y el apoyo social, introduciendo así un modelo más sincronizado. Esto permite a las partes interesadas garantizar la prestación de servicios integrados para satisfacer las necesidades individuales. Los SPE, responsables de los servicios de empleo, y los ayuntamientos que prestan apoyo a los servicios sociales, se han unido para crear equipos de trabajo conjuntos en los que los profesionales, incluidos los gestores de casos, ofrecen un apoyo integral mejor coordinado a los clientes.

3.6 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a tener en cuenta

Key learning points for this chapter

- Los consorcios pueden constituir la estructura más eficaz para garantizar que se reúna una variedad suficiente de conocimientos especializados para cumplir los requisitos de una Convocatoria de Propuestas para la integración de los desempleados de larga duración y las personas inactivas.

- Es importante que las asociaciones de proyectos cubran toda la gama de necesidades potenciales de apoyo a los desempleados de larga duración y a las personas inactivas. Por ello, deben incluir detalles sobre las funciones y responsabilidades de las organizaciones participantes, los procesos de asignación de recursos y los mecanismos de atribución de costes.

- Se necesitan sistemas de evaluación sólidos para garantizar que los consorcios tienen un impacto en el valor añadido que supone el apoyo a la integración de los desempleados de larga duración y las personas inactivas.

- La Recomendación del Consejo sobre la integración de los desempleados de larga duración[15] pide que se tomen medidas para fomentar la inscripción de los clientes en los servicios de empleo, reconociendo que son agentes clave con el mandato de facilitar la integración en el mercado laboral.

- Las convocatorias de propuestas de las organizaciones que se combinan en el diseño y desarrollo de las ofertas deben basarse en el análisis del mercado laboral local y las características de la población objetivo.

- La investigación puede producir datos agregados sobre el número, la distribución de la edad, el nivel de cualificación, los antecedentes laborales, la salud y el bienestar, y las situaciones de los posibles participantes en proyectos de actividades de integración. Junto con la información sobre la demanda de mano de obra y las tendencias de contratación, esto puede ayudar a planificar programas que ofrezcan oportunidades óptimas para que los desempleados de larga duración y las personas inactivas consigan un empleo sostenible.

[15] Véase 10 ibid

Cuestiones a tener en cuenta

- ¿Posee su organización (o las organizaciones candidatas) los conocimientos jurídicos, técnicos y financieros necesarios para desarrollar y/o participar en un proyecto de asociación?
- Si actualmente no tiene capacidad suficiente para participar en un proyecto de asociación, ¿tiene la información necesaria para adquirirla?

4 El papel de los beneficiarios y socios de los proyectos

La selección de los beneficiarios del proyecto y de los socios adecuados para los proyectos dirigidos a los desempleados de larga duración es importante para garantizar que la asociación pueda atender sus necesidades reales. En muchos casos, los desempleados de larga duración pueden necesitar un apoyo variado, por lo que la asociación debe ofrecer una combinación de servicios de apoyo. Los beneficiarios del proyecto también deben utilizar los datos y la información existentes, siempre que sea posible, para identificar a los posibles participantes en el proyecto - respetando los procesos de datos y las normas de privacidad.

4.1 Mejora de la asignación de fondos para aumentar la empleabilidad de los grupos vulnerables

Al desarrollar las convocatorias de propuestas, las autoridades de gestión deben reconocer que es necesaria una **combinación de medidas para garantizar que los programas de apoyo satisfagan las necesidades de empleabilidad de los clientes vulnerables**. Las personas más alejadas del mercado laboral deben recibir apoyo a través de un itinerario de iniciación que incluya un enfoque gradual.

Dado que es improbable que las organizaciones individuales ofrezcan toda la gama de asistencia necesaria para que los clientes superen los obstáculos y desarrollen las capacidades de empleabilidad, a veces pueden lograrse resultados más eficaces mediante licitaciones en las que se invite a las organizaciones a desarrollar proyectos de asociación. Por lo tanto, los servicios integrales prestados por una combinación de organizaciones especializadas pueden permitir una mejor orientación y un mayor rendimiento de la inversión de los recursos del FSE+.

4.2 Componentes de un itinerario de integración

Una licitación puede invitar a presentar ofertas que requieran la **prestación de una serie de servicios**, animando a los socios del proyecto a colaborar para garantizar la presentación de una oferta de servicios completa. Esto puede incluir la **asistencia a lo largo del proceso de reintegración**. Por lo tanto, un proyecto puede abarcar desde la superación de los obstáculos iniciales a la participación en el mercado laboral hasta la asistencia posterior a la contratación, por ejemplo: apoyo sanitario, cuidado de los niños, alfabetización y conocimientos básicos de aritmética, apoyo a la vivienda, formación profesional, asistencia en la búsqueda de empleo, contacto con los empleadores, etc.

Por lo tanto, se espera que los licitadores que proporcionen un apoyo integral a la reinserción **ofrezcan un menú de servicios** que se adapte a los clientes que se encuentran en diferentes etapas del viaje de reinserción y con una variedad de necesidades de apoyo. La Comisión Europea[16] ha descrito un paquete integral de apoyo a los jóvenes vulnerables mediante intervenciones por etapas. Este paquete incluye la toma de contacto con clientes prioritarios vulnerables, el tratamiento de los obstáculos individuales para el empleo, la orientación personalizada y el apoyo de seguimiento tras la integración en el mercado laboral.

[16] Comisión Europea (2021) Asociaciones flexibles y creativas para estrategias eficaces de divulgación y apoyo específico a los jóvenes ninis, https://ec.europa.eu/social/BlobServiet?docid-24058&lang=nl

Un itinerario de integración estructurado puede proporcionar el marco conceptual para una Convocatoria de Propuestas de la autoridad de gestión. El programa del Fondo Canadiense de Oportunidades para las Personas con Discapacidad[17] utiliza un modelo de escalera que describe las diferentes etapas de un itinerario de integración (véase la figura 4).

Figura 4 – Características principales de los programas de éxito para los grupos más vulnerables

En curso: Enfoques holísticos entre instituciones y políticas, intercambio de datos e información					
Paso 1 Identificar a las personas necesitadas, tender la mano, identificar las necesidades	**Paso 2: reforzar las habilidades para la vida, la integración social y la motivación**	**Paso 3: Reforzar las habilidades relacionadas con el trabajo**	**Paso 4: Ayudar en la búsqueda de empleo**	**Paso 5 (opcional) Empleo subvencionado en la economía social, formación y tutoría**	**Paso 6: Mercado de trabajo primario y apoyo al seguimiento**
En curso: Intervenciones bien dirigidas e individualizadas					

Fuente: Informe de la OCDE: 'Tackling Coronavirus (COVID-19) contributing to a global effort (October 2021)'

4.3 Aumentar la participación en el mercado laboral de las personas pertenecientes a grupos vulnerables

Al diseñar las licitaciones para animar a los socios de los proyectos a colaborar en la preparación de las ofertas, las autoridades gestoras deben tener en cuenta **toda la gama de servicios necesarios para identificar a las personas que necesitan apoyo**. Los programas de apoyo exitosos deben reconocer los retos a los que se enfrentan los clientes, determinar por qué los miembros del grupo objetivo de apoyo no acceden actualmente a los servicios, desarrollar enfoques para llegar a los clientes vulnerables y fomentar el diseño de servicios que proporcionen la asistencia personalizada necesaria para fomentar la integración.

La **situación de los clientes variará en gran medida** entre aquellos con cierto apego al mercado laboral que pueden estar preparados para participar en los Programas Activos del Mercado de Trabajo (ALMP) y otros que primero requieren asistencia para hacer frente a las necesidades sanitarias, sociales y de educación básica antes de poder beneficiarse de las actividades para aumentar su empleabilidad.

Finlandia - El programa Acelerador de Empleo

El programa Acelerador de Empleo[18] ha creado una red de centros de atención al público en todas las grandes ciudades de Finlandia. Los distintos centros reúnen a los socios del proyecto para colaborar en diversas iniciativas compartidas que se promueven a través de campañas en los medios de comunicación como parte de un objetivo nacional de integración de servicios para desarrollar programas basados en las especificidades locales. El Programa Accelerator, que se lleva a cabo en Lahti, ofrece un servicio sin cita previa para desempleados mayores de 30 años. Ofrece apoyo individualizado a través de servicios que incluyen consultas sobre carreras, prácticas de entrevistas y asesoramiento sobre la redacción del CV. El programa también incluye asistencia para desarrollar habilidades digitales, como la creación de un CV en vídeo, y ofrece ferias de contratación periódicas y jornadas de estudio.

[17] Información contenida en las estadísticas de población activa de la OCDE (2014)

Véase 12 ibíd.

[18] https://www.vauhdittamolahti.fi/

4.4 Analizar los datos para identificar a los clientes vulnerables

En países como **Estonia**[19] donde los datos administrativos de diferentes sistemas pueden vincularse, las autoridades gestoras pueden analizarlos para obtener información sobre los ciudadanos vulnerables. La **Oficina Central de Estadística de los Países Bajos** está desarrollando un sistema para vincular los datos administrativos del sector público para apoyar la investigación estadística[20]. Si el acceso o la cobertura de los datos son insuficientes, las autoridades de gestión pueden acceder a los datos de las encuestas, proporcionar más información u organizar ejercicios de cartografía. Para ayudar a la cartografía de los servicios, **Statistics Finland** elabora conjuntos de datos que contienen información sobre la prestación de ALMP y otros servicios de apoyo[21].

Las autoridades de gestión deben fomentar los enfoques de proximidad para conectar los servicios de apoyo con los clientes vulnerables. A ello puede contribuir el desarrollo de protocolos de intercambio de datos para identificar a las personas inactivas y animarlas a participar en programas de integración en el mercado laboral. Los organismos que prestan asistencia social y apoyo a los discapacitados pueden ser fuentes de información sobre los posibles beneficiarios de los proyectos[22] , y pueden compartir información para apoyar el trabajo conjunto con otros socios de proyectos del sector público y las ONG. Esto puede ayudar también a identificar a las personas que necesitan asistencia y que no están en contacto con ningún organismo de apoyo. Desde 2018, el Sistema de Apoyo a la Garantía Juvenil en Estonia ha proporcionado una herramienta para que los municipios lleguen a los jóvenes que no tienen empleo, educación o formación (NEET). El sistema vincula nueve registros para proporcionar información a los gestores de casos[23].

4.5 Establecer protocolos de gestión de datos para apoyar las asociaciones

Es esencial que las organizaciones que trabajan en colaboración para ayudar a los desempleados de larga duración y a las personas inactivas dispongan de un suministro completo de información para ofrecer el mayor apoyo posible a los clientes. Los organismos que participan en proyectos para promover y facilitar la integración de los clientes suelen necesitar un acceso compartido a información sensible (es decir, datos relativos a los aspectos sociales y sanitarios de la situación del cliente) para prestar la asistencia más adecuada y pertinente. Es esencial que los procesos de intercambio de datos se ajusten a las normas de privacidad y protección de datos. El personal del proyecto debe contar con las competencias y los conocimientos adecuados para comprender e interpretar los datos, de modo que pueda utilizar eficazmente la información que recibe para evaluar los progresos de los clientes.

Las autoridades de gestión deben establecer mecanismos eficaces para compartir los datos de forma confidencial y disponer de sistemas transparentes para asesorar a los clientes sobre los protocolos de gestión de datos empleados. **El establecimiento de comités de dirección de la gestión de datos,** con mandatos y protocolos claros, puede ser muy beneficioso para las autoridades gestoras, especialmente a la hora de establecer normas para el intercambio de datos entre los socios. La **autoridad de gestión de Malta** está estudiando la posibilidad de

[19] Véase OCDE (2021) Improving the Provision of Active Labour Market Policies in Estonia, Connecting People with Jobs, https://doi.org/10.1787/31f72c5b-en
[20] Véase Kartopawiro J (2019) Secure Data Services, statistics Netherlands (CBS) https://www.oecd.org/els/emp/Kartopawiro.pdf
[21] Véase Statistics Finland (2021), Taikla – research data catalogue, https://taika.stat.fl/en/
[22] 13 ibid Véase Knole-Seidl (2020)
[23] Véase Kiov K, (2018) Profile of effective NEET-youth support service https://ank.ee/wp-content/uploads/2018/10/CommunityGuarantee.io1_Final_pdf

crear un comité para debatir diversos aspectos de la evaluación del rendimiento. Esto proporciona una plataforma para que las distintas partes interesadas resuelvan problemas, compartan sus conocimientos e intercambien opiniones en la que todos los socios del proyecto puedan operar en igualdad de condiciones.

4.6 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a considerar

Puntos clave del aprendizaje de este capítulo

- Las Convocatorias de Propuestas deben reconocer que es necesaria una combinación de medidas para garantizar que los programas de apoyo satisfagan las necesidades de empleabilidad de los desempleados de larga duración y las personas inactivas. Antes de que los clientes estén preparados para beneficiarse de los programas de empleo, puede ser necesario abordar una serie de obstáculos a la integración derivados de los problemas sanitarios y sociales.

- Las ofertas deben incluir un menú de servicios que se adapte a las necesidades de los clientes en las diferentes etapas del viaje de reintegración.

- Los itinerarios estructurados de integración pueden proporcionar un marco para el diseño de las convocatorias de propuestas. Éstos pueden establecer una estructura flexible que se puede adaptar para que las intervenciones con los desempleados de larga duración y los clientes inactivos puedan variar para ajustarse a las diferentes distancias del mercado laboral.

- Los desempleados de larga duración y las personas inactivas pueden ver pocos incentivos para iniciar activamente el contacto con las organizaciones de apoyo, se desaniman a la hora de buscar la integración y no confían en los organismos estatales formales. Por lo tanto, es necesario adoptar enfoques de divulgación para poner en contacto a los servicios de apoyo con los clientes vulnerables y animarles a participar en los programas de integración en el mercado laboral.

- Los protocolos de intercambio de datos, incluyendo el consentimiento del cliente y sistemas transparentes para informar a los clientes de cómo se utilizarán los datos, son necesarios para establecer mecanismos eficaces para el intercambio confidencial de información esencial.

- Los trabajadores de apoyo pueden prestar una mayor asistencia a los desempleados de larga duración y a las personas inactivas cuando están plenamente informados de sus circunstancias y situaciones. Esto contribuye a desarrollar una relación de confianza esencial con el cliente, pero requiere que la información confidencial se maneje con sensibilidad.

Cuestiones a tener en cuenta

- ¿Ha identificado su organización (o una organización solicitante) el menú de servicios necesario para construir un itinerario de integración que pueda proporcionar un programa de integración sistemático para los clientes vulnerables prioritarios?

- ¿Tiene su organización (o una organización candidata) acceso a los sistemas de datos y las estructuras de divulgación necesarias para identificar a los clientes a los que se invitará a participar en los proyectos de integración?

5 Cómo facilitar el trabajo en asociación

Las asociaciones pueden desarrollarse a partir de acuerdos administrativos facilitados a un nivel específico de gobernanza, a menudo a nivel local o regional. Esto proporciona un marco que genera una cooperación más estrecha y la posible combinación de servicios por parte de las organizaciones que se unen para ofrecer un menú de servicios que satisfaga las necesidades de un contrato y/o propuesta concretos. Sin embargo, el trabajo en asociación puede generarse por otros medios (véase el recuadro siguiente).

Impulsores del desarrollo de la asociación

La OCDE ha identificado tres situaciones principales que pueden **impulsar el trabajo en asociación**[24]:

- Impulsado a nivel local o "de abajo arriba", cuando los socios potenciales del proyecto (especialmente las ONG) reconocen la necesidad de mejorar la cooperación y la coordinación de las actividades sobre el terreno.
- Impulsado por la política, o "de arriba abajo" cuando el nivel central considera que el enfoque de la asociación que el enfoque de asociación es el correcto para la solución de un determinado tipo de problema.
- Impulsado por los incentivos, en el sentido de que se ofrece dinero por un determinado tipo de actividad.

5.1 Consideraciones clave para facilitar el trabajo en asociación

Tanto las autoridades gestoras como los posibles proveedores de proyectos **pueden contribuir activamente a la formación de asociaciones**. Las descripciones de los proyectos pueden diseñarse para animar a las organizaciones proveedoras potenciales a colaborar formulando ofertas conjuntas en respuesta a las Convocatorias de Propuestas para integrar a las personas vulnerables, especialmente a los desempleados de larga duración.

Si bien es esencial que las autoridades de gestión garanticen la eficacia, la rentabilidad y la integridad, los procedimientos innecesariamente rígidos pueden impedir la adaptación a las necesidades de los ciudadanos en función de las condiciones externas cambiantes. No reflejar las necesidades sociales cambiantes, las condiciones del mercado laboral y los avances tecnológicos puede dar lugar a la formulación de convocatorias que no presentan un buen "ajuste estratégico" y a proyectos mal ejecutados. Por lo tanto, la flexibilidad dentro del marco legal es esencial.

A ello pueden contribuir tanto las iniciativas **para mejorar el diseño estratégico interno como la facilitación del trabajo conjunto** entre organizaciones a nivel de ejecución de proyectos sobre el terreno. Por lo tanto, este "**enfoque doble**" puede mejorar la calidad, la eficacia y la coherencia de la ayuda de los fondos del FSE+, las estrategias europeas de inclusión social y económica y el éxito de los Programas Operativos.

Las autoridades de gestión pueden examinar los **canales de comunicación y convocar plataformas de coordinación periódicas** en las que se puedan tener en cuenta las

[24] OCDE (2006) Successful partnerships a guide

lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Este análisis puede contribuir a mejorar la especificación de las futuras Convocatorias. Esto puede ser especialmente útil para abordar la duplicación y la fragmentación identificadas y mejorar la medida en que los futuros proyectos apoyan los Programas Operativos que contribuyen a los objetivos estratégicos del FSE+ (véase la Sección 3.4).

Un mayor **compromiso estratégico de las autoridades de gestión con los beneficiarios** también puede perfeccionar la ejecución del Programa Operativo, tanto en términos de un mejor diseño estratégico como de un seguimiento y evaluación más eficaces del proyecto. Por lo tanto, además de las reflexiones internas, las autoridades de gestión deberían mantener un diálogo activo con las partes interesadas externas pertinentes, incluidos los posibles socios del proyecto en las ONG que participan en la realización de actividades sobre el terreno..

Los grupos de revisión periódicos, en los que **las autoridades de gestión se reúnen con los representantes de los organismos intermedios y los beneficiarios**, pueden constituir un foro para mejorar la planificación y la ejecución de los OP mediante la revisión de las actividades anteriores para apoyar posibles ajustes.

Las áreas de mejora a considerar podrían ser:

- Análisis de las necesidades de los clientes potenciales basado en los datos más recientes.
- Perfeccionamiento de los sistemas de medición de los resultados de los proyectos.
- Elaboración de orientaciones para la ejecución de proyectos y propuestas de normas de ejecución.
- Creación de sistemas de gestión del conocimiento para ayudar a las autoridades gestoras, los organismos intermedios y los beneficiarios a tener acceso a un almacén coherente de información fiable para desarrollar respuestas mejoradas a los nuevos retos en la integración de los clientes.

Ejemplos de criterios para las Convocatorias de Propuestas

La inclusión de **determinados criterios en las convocatorias** por parte de las autoridades de gestión puede facilitar y fomentar una colaboración más estrecha y el trabajo en asociación entre los posibles socios de los proyectos. Algunos ejemplos de proyectos dirigidos a la integración de desempleados de larga duración y personas inactivas podrían ser:

- Se pide que los solicitantes tengan pruebas o proyectos anteriores que describan asociaciones o colaboraciones previas con otras organizaciones para ilustrar la complementariedad.
- Se pide que se describa cómo las actividades propuestas complementan, y no duplican, otros servicios dirigidos a un grupo objetivo en una zona específica.
- Describir los hitos de integración a los que se espera que contribuya una organización proveedora concreta y cómo se propone alinear su aportación con las actividades de apoyo de otras organizaciones.

5.2 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a considerar

Puntos clave del aprendizaje de este capítulo

- El impulso para el desarrollo de la asociación puede ser "ascendente", impulsado por la evolución local, o "descendente", generado por la evolución de las políticas relativas a los desempleados de larga duración y las personas inactivas, e incentivado tras la identificación de recursos para satisfacer una necesidad específica.

- Tanto las autoridades de gestión como los socios potenciales del proyecto pueden contribuir activamente a la formación de asociaciones. Las descripciones de los proyectos pueden diseñarse para animar a las organizaciones proveedoras potenciales con diferentes especialidades en el apoyo a los desempleados de larga duración y a las personas inactivas a colaborar.

- Unos canales de comunicación eficaces y unas plataformas de coordinación periódicas pueden permitir que las lecciones aprendidas de proyectos anteriores se tengan en cuenta para mejorar la calidad de las futuras Convocatorias de Propuestas y ofertas.

- Los grupos de revisión periódicos, en los que las autoridades de gestión se reúnen con representantes de los organismos intermediarios y los beneficiarios, pueden constituir un foro para mejorar la planificación y la ejecución de los Programas Operativos.

Cuestiones a tener en cuenta

- ¿Cuenta su organización (o las organizaciones candidatas) con estructuras para facilitar el trabajo conjunto y coordinar la ejecución del proyecto con los socios?

- ¿Dispone su organización (o una organización candidata) de una estrategia de comunicación que garantice que los socios del proyecto y los clientes reciben toda la información necesaria para que los diferentes componentes de un paquete de integración estén totalmente alineados para proporcionar un apoyo holístico personalizado?

6 Diseñar un partenariado para la realización de un proyecto

6.1 Convocatoria de un proyecto de asociación

Las asociaciones exitosas para la prestación de servicios **pueden mejorar la aplicación de la legislación política y la actividad** mediante la mejora del diseño y la gestión de los proyectos. Este enfoque puede garantizar que las organizaciones especializadas definan sus contribuciones de forma coordinada para desarrollar soluciones innovadoras que fomenten la integración.

La propia asociación debe centrarse en una gestión eficaz para que la **contribución global de las organizaciones individuales sea mayor que la suma de sus contribuciones individuales** a través de los diferentes socios del proyecto que se reúnen para llevar a cabo actividades de apoyo especializadas basadas en la resolución de un problema concreto dentro de los parámetros de un Proyecto.

La capacidad de aprender de la experiencia práctica de la aplicación puede incluirse como componente de una Convocatoria de Propuestas de una autoridad de gestión.

Cuando las organizaciones consideren el desarrollo de una asociación, deben asegurarse de que su contribución potencial y la de los posibles socios del proyecto puedan satisfacer las necesidades reales del grupo objetivo de desempleados de larga duración.

6.2 Evaluación del problema y de los objetivos

Un grupo de partes interesadas que desee desarrollar una asociación de ejecución para llevar a cabo un proyecto debe realizar inicialmente una "**evaluación de problemas y objetivos**". Este es un vehículo para:

- Involucrar a las diferentes organizaciones de las partes interesadas en el debate para identificar y analizar todas las cuestiones pertinentes a un problema particular.
- Crear una propiedad común en cuanto a las razones para instigar la asociación para la realización de proyectos.
- Proporcionar la justificación de la asociación para la ejecución de proyectos.
- Identificar las duplicidades para racionalizar la aportación de las organizaciones individuales al proyecto, y determinar las lagunas que requieren que se invite a otras organizaciones a participar.

La "evaluación del problema y de los objetivos" es un ejercicio que **permite identificar las preocupaciones y poner en común los conocimientos** para llegar a una comprensión compartida de la naturaleza del problema, así como del abanico de posibles soluciones que podrían poblar una oferta en respuesta a una Convocatoria de Propuestas específica

6.2.1 Evaluación del problema

La exclusión social y laboral de los individuos es una consecuencia de **la causa y el efecto de una secuencia de problemas**. Los socios del proyecto deben acordar una descripción concreta y específica de los problemas que encuentran los posibles clientes del proyecto.

Una vez aclarado el problema principal, las partes interesadas pueden aportar ideas sobre los problemas secundarios asociados, que son causa o efecto del problema clave que debe resolver el proyecto. Un **ejercicio de evaluación de problemas** permite identificar una jerarquía de causas y efectos que revela un ciclo negativo continuo.

Ejercicio de evaluación de problemas y objetivos

El programa EQUAL ha elaborado una guía útil[25] que incluye información completa y consejos sobre cómo realizar una evaluación de problemas y cómo realizar una evaluación objetiva.

La guía también incluye un ejemplo de cómo construir una evaluación de problemas y una evaluación objetiva. Puede encontrar más información en línea haciendo clic en el siguiente enlace del sitio web:
https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/pdtoolkit_en.pdf

6.2.2 Evaluación de objetivos

Tras una evaluación de problemas para identificar y analizar los problemas que las partes interesadas pueden combinar para resolver, una **evaluación objetiva** identifica los objetivos específicos de un proyecto diseñado para resolver los problemas específicos identificados a través de la evaluación inicial de problemas (véase la figura 6 a continuación

Figura 6 – Evaluación inicial del problema

Problema		Objetivos
Las personas con discapacidad no se incorporan al mercado laboral en número suficiente	A	Las personas discapacitadas se incorporan con entusiasmo al mercado laboral
Las empresas rara vez contratan a personas discapacitadas	a	Las empresas contratan regularmente a personas con discapacidad

Fuente: Equal Partnership Development Toolkit (Comisión Europea, 2005)

A continuación, los socios del proyecto pueden considerar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos identificados a través del proceso de evaluación de objetivos y trazarlas para convertir **la jerarquía de causa y efecto creada a través del ejercicio de evaluación de problemas en una jerarquía de medios a fines.**

Tras una evaluación objetiva, los socios del proyecto pueden reflexionar sobre el problema original y confirmar que pueden contribuir con actividades para resolverlo, justificando así su participación. Las partes interesadas que forman la asociación de ejecución del proyecto podrán ahora identificar cómo pueden contribuir individualmente a un ciclo positivo de objetivos del proyecto que apoyen la resolución del problema inicialmente identificado.

[25] Comisión Europea (2005) 'EQUAL Partnership Development Toolkit' (https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/pdtoolkit_en.pdf)

6.3 Puntos clave de aprendizaje y cuestiones a tener en cuenta

Puntos clave del aprendizaje de este capítulo

- Las organizaciones individuales que trabajan en asociación son mayores que la suma de sus contribuciones individuales.
- El desarrollo de las asociaciones para la prestación de servicios y la ejecución de los proyectos puede verse favorecido por ejercicios de "evaluación de problemas y objetivos". mediante ejercicios de "evaluación de problemas y objetivos".

Preguntas a tener en cuenta

- ¿Dispone su organización (o las organizaciones solicitantes) de sistemas para revisar, analizar y almacenar la información obtenida de la ejecución de las actividades del proyecto, de modo que las experiencias de la "ejecución sobre el terreno" puedan utilizarse en la planificación de futuras iniciativas?
- ¿Dispone su organización (o las organizaciones solicitantes) de los conocimientos de gestión de proyectos necesarios para la ejecución satisfactoria de iniciativas que combinen la ejecución de actividades con otras organizaciones?

Otros recursos

Comisión Europea (2019) Guidebook - How ESF Managing Authorities and Intermediate Bodies Support Partnership,

https://ec.europa.eu/european-social-fund-plus/en/publications/guidebook-how-esf-managing-authorities-and-intermediate-bodies-support-partnership

Dewson S, et al (2000) Measuring Soft Outcomes and Distance Travelled, A Review of Current Practice, DfEE London Research Brief No 219,

https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20130320181751mp_/https://www.education.gov.uk/publications/eOrderingDownload/RB219.pdf

Comisión Europea (2021) Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales,

https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en

Finnegan, A., (2015) 'Unemployment: How it effects Family, Behavioural Health Centre for Child and Family'

https://www.purdue.edu/hhs/hdfs/fii/wp-content/uploads/2015/07/s_ncfis08c03.pdf

Comisión Europea (2020) Activation of the Inactive, PES initiative to support the activation of inactive groups,

https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22474&langId=en

OCDE (2021) Building inclusive labour markets; active labour market policies for the most vulnerable groups OECD briefing,

https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/building-inclusive-labour-markets-active-labour-market-policies-for-the-most-vulnerable-groups-607662d9/

Comisión Europea (2021) Flexible and creative partnerships for effective outreach strategies and targeted support to young NEETs,

https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24058&langId=en

OCDE (2006) Successful partnerships a guide – OECD LEED forum on partnerships and local governance,

https://www.oecd.org/cfe/leed/36279186.pdf

Comisión Europea (2005) Equal Partnership Development Toolkit,

https://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/pdtoolkit_en.pdf

CONTACTO CON LA UE

En persona

En toda la Unión Europea hay cientos de centros de información Europe Direct. Puede encontrar la dirección del centro más cercano en: https://europa.eu/european-union/contact_es

Por teléfono o por correo electrónico

Europe Direct es un servicio que responde a sus preguntas sobre la Unión Europea. Puedes contactar con este servicio:

– por teléfono gratuito: 00 800 6 7 8 9 10 11 (ciertos operadores pueden cobrar por estas llamadas),
– en el siguiente número estándar: +32 22999696 o
– por correo electrónico: https://europa.eu/european-union/contact_en

FINDING INFORMATION ABOUT THE EU

Online

Puede obtenerse información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la UE en el sitio Europa en la Web: https://europa.eu/european-union/index_es

Publicaciones de la UE

Puede descargar o pedir publicaciones gratuitas y de precios de la UE en: https://op.europa.eu/en/publications. Para obtener múltiples copias de las publicaciones gratuitas, póngase en contacto con Europe Direct o con su centro de información local (véase https://europa.eu/european-union/contact_en).

Legislación de la UE y documentos relacionados

Para acceder a la información jurídica de la UE, incluida toda la legislación de la UE desde 1952 en todas las versiones lingüísticas oficiales, visite EUR-Lex en: http://eur-lex.europa.eu

Datos abiertos de la UE

El Portal de Datos Abiertos de la UE (http://data.europa.eu/euodp/en) proporciona acceso a los conjuntos de datos de la UE. Los datos pueden descargarse y reutilizarse de forma gratuita, tanto para fines comerciales como no comerciales.

Oficina de Publicaciones
de la Unión Europea