



# Indicadores

para la mejora  
de la calidad

del Programa Incorpora  
de Integración Sociolaboral





# **OBRA SOCIAL. EL ALMA DE "LA CAIXA"**



# Indicadores

para la mejora  
de la calidad

del Programa Incorpora  
de Integración Sociolaboral

**EDICIÓN:**

**Fundación Bancaria "la Caixa"**

**DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Programa Incorpora de "la Caixa"

Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

**AUTORÍA:**

Elisabet Herrera, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)  
Departamento de integración Sociolaboral de la Fundación Bancaria "la Caixa"

**PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN LA REVISIÓN  
DEL DOCUMENTO:**

Departamento de Integración sociolaboral de la Fundación Bancaria "la Caixa"  
y Coordinaciones territoriales del Programa Incorpora de la Fundación Bancaria "la Caixa"

Rosa Suñol, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)

**DISEÑO GRÁFICO:**

Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Francesc Sala. Portadas:  
Cros i Massó

**ILUSTRACIONES:**

Xavier Canals, Maria Massó, Josep Massó y Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

**IMPRESIÓN:**

Prodigitalk – Milimétrica

© de la edición: Fundación Bancaria "la Caixa", 2016  
Av. Diagonal, 621 – 08028 Barcelona

D.L.: B. 25824-2016

**GRUPO TÉCNICO QUE HA PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO:**

Josep M. Bril, Empresario

Raquel Burgueño, Fundació Trinijove

Maribel Caballer, Pactem Nord

Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove

Francisco Galán, Fundación Rey Ardid

Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Federica Marzioni, Fundació privada l'Esperança

Marta Obdulia, ECOM

Xavier Orteu, Insercoop

Tina Ramón, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía

Iván A. Reche, Fundación Emplea

Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinar di

Ricard Vidal-Ribas, Punt Incorpora StOgat - Grup Catalònia

---

La elaboración de este documento no hubiera sido posible sin la complicidad e implicación de todas y cada una de las entidades Incorpora y de los profesionales que forman parte. Se agradece a todas las personas que han participado, la generosidad con la que han compartido experiencias y conocimientos, y la pasión con la que han discutido cada uno de los temas para lograr el consenso necesario para crear los contenidos que integran el documento de Indicadores para la mejora de la calidad del Programa Incorpora de Integración Sociolaboral.

---



# Índice

---

<b>Presentación</b>	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>13</b>
<b>2. Metodología de diseño de indicadores</b>	<b>17</b>
<b>3. Relación de indicadores priorizados</b>	<b>21</b>
<b>4. Fichas de indicadores</b>	<b>29</b>
<b>4.1. Dimensión 1: Acompañamiento a la persona</b>	<b>30</b>
1. Valoración situación de vulnerabilidad	<b>30</b>
2a. Valoración inicial del perfil profesional	<b>31</b>
2b. Valoración periódica del perfil profesional	<b>32</b>
3. Valoración de las preferencias	<b>33</b>
4. Itinerario y plan de apoyos	<b>34</b>
5. Búsqueda activa temprana	<b>36</b>
6. Emparejamiento/ajuste laboral (job match)	<b>37</b>
7. Personas usuarias entrevistadas	<b>38</b>
8. Prestaciones económicas	<b>39</b>
9. Seguimiento de la persona	<b>40</b>
10. Satisfacción y experiencia percibida de los usuarios	<b>42</b>
<b>4.2. Dimensión 2: Acompañamiento a la empresa</b>	<b>43</b>
11. Diagnóstico del tejido empresarial	<b>43</b>
12. Plan individualizado de trabajo con la empresa	<b>44</b>
13. Relación presencial con la empresa	<b>46</b>
14. Presentación de ofertas	<b>48</b>
15. Contactos con empresas - ofertas	<b>50</b>

16. Diversidad de empresas y puestos de trabajo	51
17. Efectividad del trabajo con la empresa	52
18. Efectividad de las ofertas gestionadas	53
19. Inserción en empresa ordinaria	54
<b>4.3. Dimensión 3: El trabajo en red y la gestión de alianzas</b>	<b>55</b>
20. Complimentación de la plataforma: empresa	55
21. Complimentación de la plataforma: ofertas	56
22. Tiempo de respuesta a ofertas compartidas	57
23. Coordinación con otros servicios comunitarios	58
24. Atención integrada	59
<b>4.4. Dimensión 4: Organización y mejora de la calidad del servicio</b>	<b>60</b>
25. Iniciativas de mejora de la calidad	60
26. Plan para responder a los objetivos del grupo Incorpora	62
27. Plan de comunicación interna y externa	63
28. Entorno de la atención	64
29. Desarrollo del personal	65
<b>5. Conclusiones y reflexiones sobre su aplicación</b>	<b>67</b>
<b>6. Referencias bibliográficas</b>	<b>71</b>
<b>Anexo</b>	<b>75</b>
<b>Anexo.1</b> Definición de términos utilizados en las fichas de los indicadores	<b>76</b>

# Presentación

---



Las entidades que llevan a cabo el Programa Incorpora, impulsado por la Obra Social "la Caixa" con el reto de mejorar la integración sociolaboral de las personas en situación o en riesgo de exclusión social, tienen un claro compromiso con la calidad de la atención prestada. La satisfacción que muestran las personas atendidas y las empresas que colaboran con el programa, es todo un reconocimiento al trabajo bien hecho.

No obstante, y con la finalidad de evaluar la calidad de la atención y poder, por tanto, disponer de datos objetivables, se presenta este Manual de Indicadores para la mejora de la calidad. Se trata de una práctica herramienta, formada por 29 indicadores que permiten monitorizar las áreas relevantes priorizadas que reflejan las prioridades en materia de calidad para ser desarrolladas en los próximos años, a nivel de cada servicio y de todo el sector como conjunto. Cada indicador contribuye a reforzar aspectos clave del Modelo Incorpora, y así se ha recogido tanto en la justificación como en la explicación de términos.

Como el resto de documentos elaborados en el marco del Programa Incorpora, éste ha sido realizado con la necesaria colaboración de los profesionales de las entidades Incorpora, que han aportado su conocimiento y su experiencia para determinar

las prioridades y también sus datos para pilotar el instrumento de medida y asegurar la aplicabilidad.

Es una herramienta concebida para ser usada en una evaluación externa como en una autoevaluación, pues cada indicador ha sido descrito de manera exhaustiva. La medida periódica de los indicadores propuestos permite tener información objetiva sobre la evolución y la tendencia de cada entidad. Igualmente, también es posible la comparación entre las diferentes entidades que forman parte del Programa Incorpora, ya que la explicitación de los indicadores minimiza el riesgo de variabilidad no deseada en la medida.

Animamos a los equipos a leer la ficha de cada indicador tratando de revisar la propia práctica buscando las evidencias que demuestren el cumplimiento del indicador, siempre que sea posible. Esta estrategia contribuye a identificar incumplimientos, dificultades para acceder a los propios registros u otras situaciones de las que –a menudo– los profesionales no son conscientes. Este Manual es una herramienta más del Modelo Incorpora, que pretende ayudar a las organizaciones a identificar áreas de mejora en las que seguir trabajando para incrementar la calidad de la atención y, por ende, la inserción laboral de la personas en situaciones de vulnerabilidad.



# 1

## Introducción

---

La Obra Social "la Caixa", sensible a las necesidades emergentes de la sociedad actual, apuesta por el desarrollo de programas de carácter social, generando nuevas oportunidades a las personas que más las necesitan. Las personas con riesgo de exclusión social configuran un colectivo cada día más relevante y visible. Por tanto, en el marco del Programa Incorpora, la Obra Social "la Caixa" impulsa un proyecto específico de integración laboral para las personas socialmente vulnerables.

Este Manual de *Indicadores para la mejora de calidad* se inscribe en este proyecto específico. Ha sido desarrollado con el soporte metodológico del Instituto Universitario Avedis Donabedian de la UAB. Tiene como objetivo contribuir al desarrollo del modelo de gestión de la calidad del servicio que prestan las entidades del Programa Incorpora a las personas socialmente vulnerables. Incide en las dinámicas de gestión y mejora de la calidad a nivel de la entidad para facilitar la integración laboral de personas vulnerables y en riesgo de exclusión social. También, potencia a las entidades coordinadoras de Incorpora para que actúen como referentes en iniciativas de mejora de la calidad.

Existen diferentes estrategias para mejorar la calidad; entre las más utilizadas está: el enfoque dirigido a la resolución de problemas, la monitorización de las funciones clave de la organización y el abordaje transversal de los procesos de atención o situaciones más frecuentes.

En cualquier caso, independientemente de la estrategia para mejorar la calidad de la atención es necesario, en primer lugar, establecer cuál debe ser en cada momento la práctica adecuada, considerándolos conocimientos actuales, la visión experta de los profesionales y la percepción y experiencia de las personas usuarias de los servicios y de las empresas. Posteriormente, se debe comparar con lo que se está haciendo, identificar los desajustes y sus motivos. Finalmente, se aplican los cambios necesarios para incidir en las causas y se comprueba si las modificaciones llevadas a cabo son efectivas.

En este Manual, se propone trabajar a partir de la metodología de la monitorización con indicadores de calidad, a través de la autoevaluación y la evaluación externa.

Para el diseño de los indicadores que ha permitido elaborar este Manual se formó un grupo de trabajo, constituido por representantes de las coordinadoras del Programa Incorpora, de los Servicios de Integración Laboral y de la empresa. La composición del grupo fue interdisciplinaria, con participación de diferentes perfiles profesionales. Se contó, durante todo el proceso de diseño, con el apoyo metodológico y técnico del Instituto Universitario Avedis Donabedian - UAB.

Los miembros del grupo de trabajo identificaron los temas relevantes para los servicios de Inclusión Laboral del Programa Incorpora. Se diseñó y revisó, de manera

consensuada, el cuadro de mando de indicadores de calidad.

Estos indicadores han sido agrupados en cuatro grandes dimensiones:

- ➔ **Dimensión 1:** Acompañamiento a la persona
- ➔ **Dimensión 2:** Acompañamiento a la empresa
- ➔ **Dimensión 3:** El trabajo en red y la gestión de alianzas
- ➔ **Dimensión 4:** Organización y mejora de la calidad

En algunos elementos de medida consta el símbolo ©, indicando que esta información es complementaria y sin impacto en el resultado del indicador.

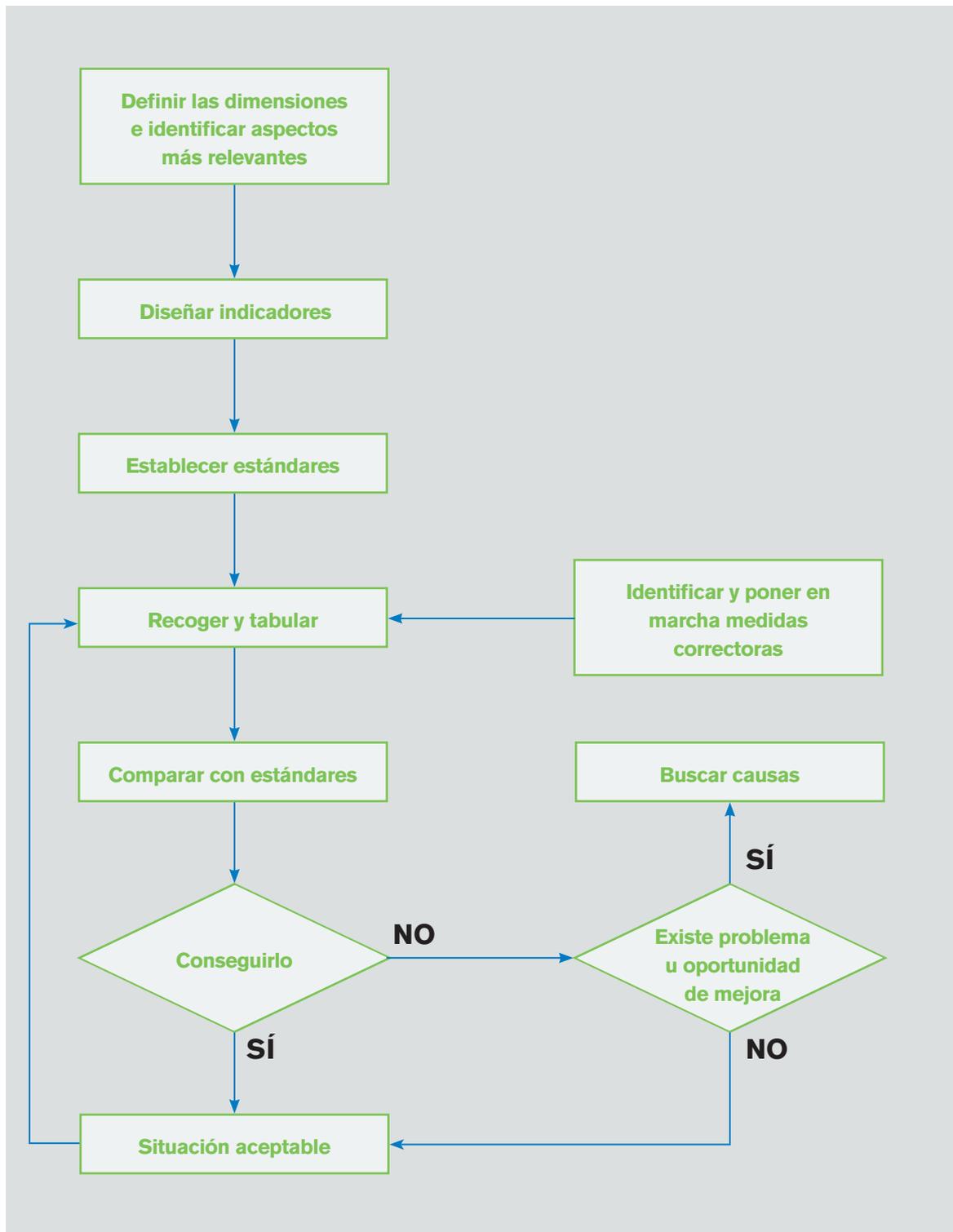
Los indicadores de calidad que se presentan en este Manual reflejan las prioridades en materia de calidad para ser desarrolladas en los próximos tres años, a nivel de cada servicio y de todo el sector como conjunto. En la definición de términos de cada indicador, se explicitan los elementos de medida que procede evaluar. Se convierte, por tanto, en un instrumento de mejora del sector.



# 2

## Metodología de diseño de indicadores

---



**Figura 1.** Secuencia para diseñar un sistema de monitorización y evaluar la mejora continua de la calidad

La monitorización periódica de indicadores de calidad contribuye a la identificación de oportunidades de mejora, y facilita el seguimiento de la evolución del grado de consolidación de los cambios introducidos para contribuir a la obtención de los resultados esperados. Los indicadores actúan como una llamada de atención o una señal de alerta, que nos advierte de lo que está sucediendo, para que se puedan tomar decisiones basadas en datos objetivos.

Los criterios de calidad que a continuación se presentan, permite disponer de una batería de elementos de medida para objetivar la calidad del trabajo que se realiza por parte de las entidades. Se elaboraron a partir de la realización de una revisión bibliográfica de las prácticas del sector con mayor evidencia. Participaron representan-

tes del sector que, de manera consensuada, acordaron las áreas relevantes y los contenidos que se incluirían finalmente.

La secuencia recomendada para diseñar y evaluar los indicadores de calidad se presenta en la *Figura 1*.

Cada indicador tiene asignado un tipo de enfoque de evaluación que diferencia entre indicadores de estructura, proceso y resultado. Un cuadro de mando de indicadores, usualmente, combina indicadores de los tres tipos, con predominio de los indicadores de proceso y resultado. Teniendo en cuenta estos temas, a continuación, se enuncian los indicadores de calidad priorizados en este proyecto, que confiamos sean de utilidad a las entidades que los utilicen.



# 3

## Relación de indicadores priorizados

---

Los indicadores de calidad priorizados son los siguientes:

## Dimensión 1: Acompañamiento a la persona

Área relevante	Ind. núm	Criterio específico	Estándar
Acogida <sup>1</sup>	1	<p><b>Valoración situación de vulnerabilidad</b></p> <p>Las personas atendidas en el servicio de inserción tienen una valoración de los factores de riesgo y protectores que facilitan o dificultan su proceso de inclusión laboral y de su riesgo de exclusión social y ésta se revisa periódicamente.</p>	85%
Valoración integral	2A	<p><b>Valoración inicial del perfil profesional</b></p> <p>Los profesionales del servicio de inserción realizan una valoración integral y oportuna de la persona que acude al servicio.</p>	85%
	2B	<p><b>Valoración periódica del perfil profesional</b></p> <p>Los profesionales del servicio de inserción realizan periódicamente una valoración integral y acorde a las necesidades e intensidad de soporte que requiera cada persona.</p>	85%
	3	<p><b>Valoración de las preferencias</b></p> <p>Las personas usuarias que acuden al servicio tienen una valoración de sus preferencias y exclusiones laborales para realizar un buen ajuste con las diferentes ofertas de trabajo a las cuales se presentan.</p>	85%
Plan individualizado	4	<p><b>Itinerario y plan de apoyos</b></p> <p>Las personas usuarias del servicio de inserción tienen un plan de intervención y apoyos actualizado y que forma parte de su itinerario individualizado.</p>	85%
Diseño y seguimiento del itinerario	5	<p><b>Búsqueda activa temprana</b></p> <p>El proceso de búsqueda de trabajo de acuerdo a las preferencias y motivaciones de la persona se inicia de manera oportuna y ágil.</p>	70%

1. Las áreas de acogida y de valoración integral serán trabajadas de forma agrupada en la presentación de resultados.

Área relevante	Ind. núm	Criterio específico	Estándar
Diseño y seguimiento del itinerario	6	<b>Emparejamiento / ajuste laboral (Job match)</b> Los profesionales del servicio determinan el encaje laboral ( <i>job match</i> ) antes de realizar la presentación del candidato a una oferta de trabajo.	85%
	7	<b>Personas usuarias entrevistadas</b> Las personas usuarias en búsqueda activa con las cuales se ha intermediado por parte del servicio de inserción laboral consiguen ser entrevistadas por la empresa.	70%
	8	<b>Prestaciones económicas</b> Las personas usuarias con prestaciones económicas disponen de un plan de conciliación en el cual se revisa/n la/s prestación/es recibida/s y el impacto potencial de éstas en la búsqueda y contratación.	80%
	9	<b>Seguimiento de la persona</b> Las personas atendidas en el servicio de inserción laboral tienen un seguimiento individualizado periódico.	85%
	10	<b>Satisfacción y experiencia percibida de los usuarios</b> Las personas usuarias se muestran satisfechas con el trabajo realizado por el equipo de profesionales del servicio.	100%

## Dimensión 2: Acompañamiento a la empresa

Área relevante	Ind. núm	Criterio específico	Estándar
Conocimiento del tejido empresarial	11	<b>Diagnóstico tejido empresarial</b> Las entidades tienen un diagnóstico del tejido empresarial de su zona para dar respuesta a las necesidades de los empresarios y a las de las personas atendidas.	100%
Acompañamiento a la empresa	12	<b>Plan de trabajo con la empresa</b> El servicio de inserción laboral tiene un plan de acción individualizado con cada empresa con la que se esté trabajando o se tenga previsto trabajar.	85%
Acompañamiento a la empresa	13	<b>Relación presencial con la empresa</b> La periodicidad del contacto de los empresarios permite conocer mejor a la empresa y mejorar su fidelización.	70%
Gestión de ofertas	14	<b>Presentación de ofertas</b> Los candidatos que se presentan a la oferta de una empresa reúnen los requisitos mínimos establecidos por el Programa Incorpora.	85%
Gestión de ofertas	15	<b>Contactos con empresa – ofertas -</b> Existe un adecuado sistema de seguimiento de las ofertas de las empresas.	80%
Resultados del trabajo con la empresa	16	<b>Diversidad de empresas y puestos de trabajo</b> Se trabaja con una amplia variedad de empresas y se ofertan puestos de trabajo variados, como signo del trabajo de prospección empresarial basado en las preferencias de las personas usuarias y en las necesidades de las empresas.	70%

Área relevante	Ind. núm	Criterio específico	Estándar
Resultados del trabajo con la empresa	17	<b>Efectividad del trabajo con la empresa</b> Las empresas que son contactadas por profesionales del servicio de inserción laboral contratan a personas usuarias del servicio.	33%
	18	<b>Efectividad de las ofertas gestionadas</b> Un trabajo proactivo y una adecuada gestión de las ofertas de trabajo por parte del servicio de inserción laboral contribuye a obtener unos mejores resultados en términos de inserción laboral.	50%
	19	<b>Inserción en empresa ordinaria</b> El servicio de inserción laboral promueve que las personas en proceso de búsqueda se inserten en la empresa ordinaria.	35%

### Dimensión 3: El trabajo en red y la gestión de alianzas

Área relevante	Ind. núm	Criterio específico	Estándar
Trabajo en red	20	<b>Cumplimentación de la plataforma: Empresa</b> Los profesionales del servicio de inserción mantienen al día el apartado de trabajo y atención a la empresa de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.	85%
	21	<b>Cumplimentación de la plataforma: Ofertas</b> Los profesionales del servicio de inserción mantienen al día el apartado de gestión de ofertas de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.	85%
	22	<b>Tiempo de respuesta a ofertas compartidas</b> Los profesionales del servicio de inserción gestionan y dan respuesta de forma oportuna a las ofertas compartidas dentro de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.	85%
Coordinación y continuidad de la atención	23	<b>Coordinación con otros servicios comunitarios</b> El servicio define los procesos de trabajo que facilitan la coordinación con los otros servicios del territorio con los cuales trabajan para dar respuesta a las necesidades de las personas en proceso de integración laboral.	80%
	24	<b>Atención integrada</b> El servicio tiene definido un proyecto de atención integrada que ofrece a aquellas personas con mayor riesgo de exclusión social en las que intervienen diferentes entidades y administraciones.	80%

## Dimensión 4: Organización y mejora de la calidad del servicio

Área relevante	Ind. núm	Criterio específico	Estándar
Innovación y mejora continua	25	<b>Iniciativas de mejora de la calidad</b> El servicio de inserción laboral tiene un plan de mejora de la calidad de la atención prestada.	75%
	26	<b>Plan de acción para responder a los objetivos del Grupo Incorpora</b> El servicio desarrolla un plan de acción para desplegar e implementar los objetivos anuales fijados en el plan estratégico del grupo Incorpora al cual pertenece el servicio.	100%
	27	<b>Plan de comunicación interna y externa</b> El servicio tiene un plan de comunicación diseñado para que los profesionales puedan hacer una comunicación efectiva para los diferentes grupos de interés: personas atendidas, empresas, servicios derivantes, aliados y profesionales de la propia organización.	80%
Entorno	28	<b>Entorno de la atención</b> El servicio de inserción laboral cuenta con unas instalaciones adecuadas para la atención individual, grupal y a la comunidad.	95%
Profesionales	29	<b>Desarrollo del personal</b> La entidad cuenta con un programa de desarrollo de los profesionales del servicio de inserción laboral.	90%

A continuación, se describe cada uno de estos indicadores, mediante la ficha diseñada a tal efecto. En el **Anexo 1** se define cada uno de los campos que constan en la ficha.



# 4

## Fichas de indicadores

---

Se presentan a continuación  
las fichas de los indicadores  
seleccionados.

# 4.1.

## Dimensión 1: acompañamiento a la persona

Nº Indicador/ Código	1.
Nombre del indicador	<b>1. VALORACIÓN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD</b>
Área relevante	Acogida
Criterio de buena práctica	Las personas atendidas en el servicio de inserción tienen una valoración de los factores de riesgo y protectores que facilitan o dificultan su proceso de inclusión laboral y de su riesgo de exclusión social y ésta se revisa periódicamente.
Justificación	<p>La valoración sistemática de la situación de vulnerabilidad es clave para detectar, de forma precoz, casos de riesgo de exclusión social y establecer prioridades en el proceso de búsqueda.</p> <p>Igualmente, en los casos en los que se detecte una situación de alto riesgo de vulnerabilidad, deben activarse los soportes del entorno personal, familiar o comunitario que sea posible para minimizar la situación de riesgo.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas usuarias con valoración del grado de vulnerabilidad o riesgo de exclusión social}}{\text{Nº de personas usuarias atendidas por el servicio > 15 días}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se entiende por valoración del riesgo de exclusión social cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con una escala que permita identificar la situación de riesgo social en que se encuentra la persona en cada momento.</li> <li>2. Se valora en los primeros 15 días del inicio del servicio.</li> <li>3. Se actualiza con cambios significativos de la persona y como mínimo de forma semestral.</li> <li>4. Se deja constancia en el expediente individual y en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.</li> <li>5. Se deja constancia de la valoración del riesgo de exclusión social identificada por otros organismos.</li> </ol>
Población	<p>Todas las personas usuarias que inicien su actividad en el servicio.</p> <p>Todas las personas usuarias en proceso de búsqueda de trabajo.</p>
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental
Comentarios	Se aconseja utilizar una herramienta estandarizada para ayudar a identificar la situación de vulnerabilidad social de la persona.

N° Indicador/ Código	<b>2A.</b>
Nombre del indicador	<b>2A. VALORACIÓN INICIAL DEL PERFIL PROFESIONAL</b>
Área relevante	Valoración integral
Criterio de buena práctica	Los profesionales del servicio de inserción realizan una valoración integral y oportuna de la persona que acude al servicio.
Justificación	<p>La valoración del perfil profesional es la herramienta clave para identificar experiencias, habilidades, necesidades, talentos y preferencias de empleo de las personas atendidas. Contribuyen experiencias tales como: las clases de formación profesional, el acompañamiento laboral, las prácticas laborales y el empleo real.</p> <p>Los profesionales, por tanto, deben sistematizar la valoración inicial del perfil profesional de todas las personas atendidas y evaluar la empleabilidad de la persona, que facilitará el posterior diseño del plan de intervención de cada persona.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas usuarias con valoración inicial de perfil profesional}}{\text{Nº de personas usuarias que han iniciado su actividad durante el periodo de estudio y atendidas durante > 30 días}} \times 100$
Explicación de términos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cumplimenta una valoración de perfil profesional.<sup>2</sup></li> <li>2. Se incluye la valoración de las competencias transversales.</li> <li>3. Se identifican las competencias técnicas adquiridas relacionadas con la experiencia laboral previa.</li> <li>4. Se incluyen contenidos de valoración específica según colectivo (discapacidad, salud mental, etc.).</li> <li>5. Valoración de la empleabilidad de la persona.<sup>3</sup></li> <li>6. La valoración inicial se realiza dentro de los primeros 30 días (1 mes) desde que la persona entra en el programa de inserción laboral.</li> <li>7. Las fuentes de información incluyen a la persona usuaria, al equipo de seguimiento, información de su familia y antiguos empleadores.</li> </ol>
Población	Este indicador será valorado en personas usuarias con una estancia mayor de 30 días, y que potencialmente puedan acceder al Programa Incorpora, porque la persona quiere y puede trabajar.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental

2. Incluye información sobre preferencias, expectativas, formación, experiencias, habilidades, cobertura de necesidades básicas, necesidad de ajustes, prestaciones que recibe y su impacto en el proceso de búsqueda, fortalezas, contactos personales, etc.

3. Cada entidad especificará el tipo de herramientas a utilizar para valorar la empleabilidad de la persona en función del perfil de personas usuarias atendidas y necesidades del colectivo.

Nº Indicador/ Código	<b>2B.</b>
Nombre del indicador	<b>2B. VALORACIÓN PERIÓDICA DEL PERFIL PROFESIONAL</b>
Área relevante	Valoración integral
Criterio de buena práctica	Los profesionales del servicio de inserción realizan periódicamente una valoración integral y acorde a las necesidades e intensidad de soporte que requiera cada persona.
Justificación	Es necesario mantener actualizada la información referida al perfil profesional de la persona para facilitar la intermediación laboral ajustada.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas usuarias con valoración periódica del perfil profesional}}{\text{Nº de personas usuarias que han iniciado su actividad durante el tiempo de estudio y atendidas por el servicio > 7 meses}} \times 100$
Explicación de términos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con una valoración de perfil profesional actualizada.<sup>4</sup></li> <li>2. Se identifican las competencias técnicas adquiridas relacionadas con la experiencia laboral previa.</li> <li>3. Se incluyen contenidos de valoración específica según colectivo (discapacidad, salud mental, etc.).</li> <li>4. Valoración de la situación de empleabilidad de la persona.<sup>5</sup></li> <li>5. El perfil profesional se actualiza con cada nueva experiencia laboral y, como mínimo, cada 6 meses si éste no se ha ido actualizando en la medida que los cambios se hayan producido.</li> </ol>
Población	Este indicador será valorado en personas usuarias con una estancia mayor de 7 meses, y que potencialmente puedan acceder al Programa Incorpora, porque la persona quiere y puede trabajar.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental
Comentario	Este indicador se ha desdoblado en 2A y 2B para valorar de forma diferenciada la valoración inicial y la periódica.

4. Incluye información sobre preferencias, expectativas, formación, experiencias, habilidades, cobertura de necesidades básicas, necesidad de ajustes, prestaciones que recibe y su impacto en el proceso de búsqueda, fortalezas, contactos personales, etc.

5. Cada entidad especificará el tipo de herramientas a utilizar para valorar la empleabilidad de la persona en función del perfil de personas usuarias atendidas y necesidades del colectivo.

N° Indicador/ Código	<b>3.</b>
Nombre del indicador	<b>3. VALORACIÓN DE LAS PREFERENCIAS</b>
Área relevante	Valoración integral
Criterio de buena práctica	Las personas usuarias que acuden al servicio tienen una valoración de sus preferencias y exclusiones laborales para realizar un buen ajuste con las diferentes ofertas de trabajo a las cuales se presentan.
Justificación	Es necesario que el técnico apoye a los candidatos para identificar sus experiencias, habilidades, necesidades, talentos y preferencias de empleo a través de la valoración del perfil profesional. Una completa exploración y registro de estas cuestiones permite hacer propuestas de empleo de acuerdo con sus deseos individuales, incluyendo el tipo de entornos laborales, actividades, horarios, salario, apoyos, etc.
Fórmula	$\frac{\text{N° de personas usuarias con valoración de preferencias y exclusiones según definición de términos}}{\text{N° de personas usuarias atendidas por el servicio durante > 30 días}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se entiende por valoración de preferencias y exclusiones aquella que las especifica de las siguientes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área (s) de trabajo</li> <li>2. Tipos de trabajo: entornos abiertos, cerrados...</li> <li>3. Atención al público: Sí/No</li> <li>4. Población/es preferida/s (distancia geográfica)</li> <li>5. Posibilidad de transporte propio: Sí/No</li> <li>6. Horario/s</li> </ol> <p>Se deja constancia de las exclusiones de cada uno de los apartados anteriores. Las preferencias de las personas se encuentran actualizadas. Con cada reevaluación del perfil profesional, y en caso de retorno al servicio, se reevalúan las preferencias.</p> <p>Esta información consta en el expediente individual de cada persona, así como en el aplicativo del Programa.</p>
Población	Este indicador será valorado en todas las personas usuarias del servicio con estancia mayor a 30 días.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental
Observaciones	Dado que el proyecto vital de la persona puede orientar el proceso de búsqueda, se revisará de forma complementaria si éste se encuentra documentado en el expediente de atención©.

N° Indicador/ Código	4.
Nombre del indicador	<b>4. ITINERARIO Y PLAN DE APOYOS</b>
Área relevante	Plan individualizado
Criterio de buena práctica	Las personas usuarias del servicio de inserción tienen un itinerario y, si precisan, un plan de apoyos actualizado.
Justificación	<p>La planificación del itinerario y de los apoyos requeridos por cada persona atendida permite tener una visión explicitada y compartida con la propia persona de los objetivos que se pretenden lograr, las estrategias que se van a seguir y los resultados que se prevé lograr. Es clave, por tanto, para que la persona avance.</p> <p>El plan de apoyos permite adecuar el tipo de apoyos, la intensidad, su frecuencia y la adecuación a las necesidades y preferencias de cada persona para potenciar su autonomía. Además, hay que identificar las tecnologías o estrategias de apoyo específicas que puedan ser necesarias para facilitar el empleo de la persona.</p> <p>La presencia de servicios de apoyo continuo para el mantenimiento del empleo y desarrollo de la carrera profesional facilita conseguir los resultados esperados.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Nº personas usuarias con itinerario y, si precisan, plan de apoyos individualizado}}{\text{Nº de personas usuarias atendidas por el servicio durante > 30 días}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se entiende por itinerario aquél que deja constancia, como mínimo, de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los objetivos priorizados</li> <li>2. Las estrategias de intervención</li> <li>3. La especificación de resultados o criterios de evaluación</li> <li>4. La especificación de la temporalidad</li> <li>5. La existencia de un plan de apoyos <sup>6</sup></li> </ol>

6. El plan de apoyos individualizado es aquél que especifica el tipo de apoyo, la intensidad del apoyo, la frecuencia del apoyo y la fuente del apoyo. Las personas usuarias reciben diferentes tipos de apoyo, basados en el puesto de trabajo, sus preferencias, su historia laboral, sus necesidades, etc. Los apoyos los proporcionan varias personas, incluidas las del equipo de apoyo, la familia, personas amigas, compañeros de trabajo (es decir, soportes naturales) y el personal técnico de inserción laboral, quien también proporciona apoyo a la empresa a petición de la persona usuaria o de la empresa.

N° Indicador/ Código	4. (cont.)
Explicación de términos (cont.)	<p>El itinerario y el plan de apoyos se mantienen actualizados, y, como mínimo, se revisan de forma semestral, con cada cambio de situación laboral y cuando se producen cambios significativos en la situación de la persona.</p> <p>Las personas usuarias participan de forma activa en la elaboración de su itinerario y reciben copia del mismo.</p> <p>Se deja constancia de los compromisos adquiridos por la persona.<sup>7</sup></p>
Población	<p>Este indicador será valorado en todas las personas usuarias del servicio con estancia mayor a 30 días.</p> <p>En caso de retorno al servicio, se revisará el itinerario y plan de apoyos.</p>
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental
Comentarios	Las entidades proveedoras de servicios trabajan conjuntamente con los empleados que acompañan y con el personal del lugar de trabajo para desarrollar ayudas técnicas y apoyos individualizados que son los más típicos posibles en la empresa y que maximizan la ejecución individual.

7. Esta acción contribuye a:

- Asegurar que las personas pueden elegir y que tienen el control del proceso de trabajar en el empleo remunerado y ordinario.
- Apoyar a los candidatos para que se impliquen en la elaboración de planes centrados en la persona, que satisfagan sus intereses individuales, sus preferencias y sus necesidades de apoyo.
- Implicar a las personas y a otros, que ellas decidan implicar, en las sesiones de planificación.
- Apoyar a las personas para considerar la participación activa de familiares, amigos u otros en la planificación, la toma de decisiones, y la búsqueda de empleo.

N° Indicador/ Código	5.
Nombre del indicador	<b>5. BÚSQUEDA ACTIVA TEMPRANA</b>
Área relevante	Diseño y seguimiento del itinerario
Criterio de buena práctica	El proceso de búsqueda de trabajo de acuerdo a las preferencias y motivaciones de la persona se inicia de manera oportuna y ágil.
Justificación	<p>La búsqueda activa temprana facilita la movilización de recursos personales y evita la desmotivación de la persona frente al proceso de inclusión laboral. Contribuye a la adecuación de expectativas de la persona en fase de búsqueda; tiene como condición necesaria hacer una valoración sistemática de la empleabilidad de la persona.</p> <p>Esta estrategia se ha demostrado que es una práctica altamente efectiva en procesos de búsqueda de trabajo.</p>
Fórmula	$\frac{\text{N° de personas usuarias con búsqueda activa temprana}}{\text{N° de personas usuarias atendidas en fase de búsqueda durante > 30 días}} \times 100$
Explicación de términos	Se entiende por búsqueda activa temprana u oportuna aquélla que el primer contacto presencial con una empresa, bien sea por parte de la persona usuaria o por parte de personal del servicio de inserción que presenta a una persona concreta a una oferta, ocurre dentro de los primeros 30 días (1 mes) desde que la persona entra en el programa de inserción laboral.
Población	Personas usuarias atendidas en el servicio en fase de búsqueda y con una estancia mayor a 30 días.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	70%
Forma de recogida	Revisión documental y de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentarios	<p>Antes de iniciar un trabajo, las entidades proveedoras de servicios ayudan a los individuos a negociar la descripción del puesto de trabajo y sus derechos, horario, salario, tareas laborales, ubicación, y las adaptaciones necesarias, con el objetivo de maximizar la presencia y la participación en el escenario de trabajo. Las entidades son expertas en la realización del análisis laboral y en la reestructuración de puestos.</p> <p>Las entidades proveedoras de servicios se apoyan principalmente en las redes personales y en las referencias para las ofertas de empleo.</p>

Nº Indicador/ Código	6.
Nombre del indicador	<b>6. EMPAREJAMIENTO/AJUSTE LABORAL (<i>Job match</i>)</b>
Área relevante	Diseño y seguimiento del itinerario
Criterio de buena práctica	Los profesionales del servicio determinan el encaje laboral ( <i>job match</i> ) antes de realizar la presentación de la candidatura a una oferta de trabajo.
Justificación	<p>Es necesario asegurar que las ofertas de empleo se ajustan a las necesidades y preferencias de los candidatos presentados.</p> <p>Es fundamental apoyar a los candidatos en la preparación de su <i>curriculum vitae</i> en un formato que les sea accesible y llegar a un acuerdo de cómo presentar sus fortalezas con la finalidad de conseguir un buen ajuste laboral.</p> <p>Igualmente, hay que preparar a los individuos para realizar entrevistas o para presentarse de manera positiva en los procesos de selección para conseguir un buen ajuste laboral.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de ofertas laborales en las que se ha intermediado y existe un ajuste laboral previo}}{\text{Nº de ofertas laborales en las cuáles han mediado profesionales del servicio}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se entiende por ajuste laboral cuando se deja constancia de la valoración del emparejamiento entre los requisitos de la oferta de trabajo y las preferencias y capacidades de la persona.</p> <p>Como mínimo, se deja constancia de la valoración comparativa de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área y tipo de trabajo preferido y solicitado</li> <li>2. Competencias técnicas mínimas requeridas</li> <li>3. Habilidades sociales requeridas</li> <li>4. Experiencia laboral requerida</li> <li>5. Condiciones laborales ofrecidas: horario, jornada y transporte requerido</li> </ol> <p>Se deja constancia en el expediente individual de atención o en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora del grado de ajuste con la oferta a la cual se presenta a la persona.</p>
Población	Personas usuarias en fase de búsqueda en las cuales el servicio de inserción laboral ha efectuado una intermediación con la empresa durante el período de estudio del indicador.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental

N° Indicador/ Código	7.
Nombre del indicador	<b>7. PERSONAS USUARIAS ENTREVISTADAS</b>
Área relevante	Diseño y seguimiento del itinerario
Criterio de buena práctica	Las personas usuarias en búsqueda activa con las cuales se ha intermediado por parte del servicio de inserción laboral consiguen ser entrevistadas por la empresa.
Justificación	El monitoreo continuo de este indicador permite identificar la efectividad del proceso de intermediación con las empresas.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas usuarias en búsqueda activa que han conseguido una entrevista después de una intermediación}}{\text{Nº de personas usuarias con las que se ha efectuado intermediación laboral}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Personas usuarias que se encuentran en fase de búsqueda activa, con las que ha intermediado el servicio de inserción laboral, y que consiguen ser entrevistadas después de una oferta presentada a la empresa.</p> <p>Esta entrevista se ha producido dentro de los tres meses siguientes de la presentación de la candidatura por parte del servicio de inserción laboral.</p>
Población	Personas usuarias atendidas en el servicio en fase de búsqueda, con las que se haya efectuado una intermediación laboral por parte del servicio de inserción laboral. Beneficiarios del programa Incorpora que se encuentran en fase de entrevista.
Tipo	Proceso ( <i>output</i> )
Fuente de datos	Expediente de atención individual. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	70%
Forma de recogida	Revisión del expediente de atención y de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentarios	<p>Antes de iniciar un trabajo, las entidades proveedoras de servicios ayudan a los individuos a negociar la descripción del puesto de trabajo y sus derechos, horario, salario, tareas laborales, ubicación, y las adaptaciones necesarias, con el objetivo de maximizar la presencia y la participación en el lugar de trabajo. Las entidades son expertas en la realización del análisis laboral y en la reestructuración de puestos.</p> <p>Las entidades proveedoras de servicios se apoyan principalmente en las redes personales y en las referencias para las ofertas de empleo.</p>

Nº Indicador/ Código	8.
Nombre del indicador	<b>8. PRESTACIONES ECONÓMICAS</b>
Área relevante	Diseño y seguimiento del itinerario
Criterio de buena práctica	Las personas usuarias con prestaciones económicas disponen de un plan de conciliación en el cual se revisa/n la/s prestación/es recibida/s y el impacto potencial de ésta/s en la búsqueda y la contratación.
Justificación	Explorar las prestaciones económicas que perciben las personas, teniendo en cuenta el impacto de éstas según la oferta de trabajo, facilita orientar el proceso de toma de decisiones de la persona. Por tanto, deben valorarse sistemáticamente y diseñar, si es necesario, el plan de conciliación pertinente.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas usuarias con prestaciones económicas en fase de búsqueda con plan de conciliación}}{\text{Nº de personas usuarias receptoras de prestaciones económicas en fase de búsqueda}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Para valorar el presente indicador se considera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constancia de las prestaciones que recibe la persona.</li> <li>2. Existencia de un programa o sistema de información a personas usuarias sobre conciliación de prestaciones e incompatibilidades.<sup>8</sup></li> <li>3. Existencia de un plan individualizado de conciliación de prestaciones en los casos que reciban una prestación económica. Existe un sistema de alertas cuando se presenta a la persona a un puesto de trabajo y en el cuál se detecte una posible incompatibilidad.</li> </ol> <p>Se deja constancia en el expediente de atención individual de la valoración efectuada y de la información facilitada.</p>
Población	Personas usuarias atendidas en el servicio que reciben prestaciones económicas y se encuentren en la fase de búsqueda y/o de mejora de las condiciones laborales.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual
Estándar	80%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio
Comentarios	<p>Se comprobará la existencia de acceso a consultar información actualizada sobre prestaciones del INSS y otras prestaciones a nivel autonómico o local.</p> <p>De forma complementaria, se valorará si existe un referente de prestaciones económicas dentro del servicio que pueda dar apoyo o soporte, así como la existencia de soporte documental para ayudar en el proceso de consulta de la persona usuaria de documentación emitida o asesoría por parte de otros organismos.</p>

8. Esta información se adapta a las necesidades y recursos disponibles en cada comunidad autónoma, región o municipio.

N° Indicador/ Código	9.
Nombre del indicador	<b>9. SEGUIMIENTO DE LA PERSONA</b>
Área relevante	Diseño y seguimiento del itinerario
Criterio de buena práctica	Las personas atendidas en el servicio de inserción laboral tienen un seguimiento individualizado periódico.
Justificación	<p>Un buen seguimiento permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empoderar a los participantes para ser productivos y para estar integrados en sus puestos de trabajo.</li> <li>- Apoyar a los individuos en la planificación de la progresión futura de su carrera profesional.</li> <li>- Evaluar, junto con la persona, los beneficios y otros aspectos que se puedan extraer del trabajo que se está desarrollando y sus implicaciones para el empleo.</li> <li>- Cuando y donde sea necesario, usar técnicas de refuerzo y de retirada del entrenador para empoderar a la persona y evitar desarrollar una dependencia innecesaria.</li> <li>- Identificar intervenciones dentro y fuera del entorno laboral para ayudar a las personas en desventaja a superar las cuestiones personales y relacionadas con el empleo.</li> <li>- Recoger la información relevante y los datos de la ejecución correcta e independiente de las tareas para identificar cuándo un individuo no avanza y darle opciones para mejorar su ejecución.</li> </ul>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas usuarias con seguimiento individualizado acorde a la definición de términos}}{\text{Nº de personas usuarias activas del servicio}} \times 100$

N° Indicador/ Código	9. (cont.)
Explicación de términos	<p>Se entiende por seguimiento individualizado adecuado cuando se realiza con la siguiente periodicidad:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas en fase de búsqueda o participando en puntos de formación Incorpora: periodicidad mínimo quincenal.</li> <li>2. Personas en fase de contrato: semana anterior a empezar el trabajo, la primera semana del inicio, al mes y a los 3 meses de iniciar el trabajo. Una vez la situación de trabajo se ha estabilizado, se reducen gradualmente los apoyos que se realizan y según la situación de cada persona se pacta la periodicidad, de común acuerdo con la propia persona y la empresa si procede.</li> <li>3. En las personas que pierden el empleo se aconseja hacerlo durante la semana siguiente a conocer la pérdida de empleo.</li> </ol> <p>Se deja constancia en el expediente individual de los seguimientos pactados y de los realizados, así como de los principales contenidos tratados en el seguimiento realizado.</p>
Población	<p>Este indicador será valorado en todas las personas usuarias atendidas.</p> <p>Se entiende por persona usuaria del servicio aquélla que no ha estado de baja del servicio y que requiere soporte por parte de la entidad en cualquiera de las fases.</p>
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Expediente de atención individual. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental

N° Indicador/ Código	10.
Nombre del indicador	<b>10. SATISFACCIÓN Y EXPERIENCIA PERCIBIDA DE LOS USUARIOS</b>
Área relevante	Diseño y seguimiento del itinerario
Criterio de buena práctica	Las personas usuarias se muestran satisfechas con el trabajo realizado por el equipo de profesionales del servicio.
Justificación	<p>La satisfacción de la persona usuaria, así como la vivencia positiva del trabajo conjunto, se consigue a partir de las aportaciones de todos los profesionales.</p> <p>Algunas de las variables que se aconseja incluir en la valoración de la satisfacción son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta oportuna a las necesidades de trabajo priorizadas, como por ejemplo, la capacidad para promover a las propias personas como agentes de su proyecto profesional, la mejora de las competencias, etc.</li> <li>- Grado de implicación</li> <li>- Accesibilidad y comunicación con el equipo</li> <li>- Grado de adecuación de las actividades realizadas</li> <li>- Trato</li> </ul>
Fórmula	En la encuesta de satisfacción y/o de experiencia percibida, la pregunta de satisfacción global tiene un resultado en el que el sumatorio de las valoraciones positivas sea mayor a 80% (o equivalente a una puntuación superior a 8/10).
Explicación de términos	<p>El estudio debe incluir una pregunta sobre la satisfacción global que permita valorar este ítem. Se dará por alcanzado este indicador cuando, en la pregunta de satisfacción global, el sumatorio de las valoraciones (categorías) positivas sea <u>mayor o igual a 80%</u>. Si la escala incluye la categoría regular, ésta no se considera un valor positivo.</p> <p>Para valorar este indicador se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta o estudio de satisfacción realizada al menos en los dos últimos años.</p>
Población	Servicio de inserción laboral
Tipo	Resultado
Fuente de datos	Documentación de la entidad
Estándar	100%
Forma de recogida	Revisión documental
Comentarios	<p>Se aconseja crear una escala de satisfacción en la que se prioricen aspectos como la satisfacción de la persona usuaria que accede al servicio y que busca empleo y la de las personas insertadas.</p> <p>Estos resultados deben complementarse con la visión de las empresas con las que se trabaja y con la de los profesionales del servicio.</p>

## 4.2

### Dimensión 2: Acompañamiento a la empresa

Nº Indicador/ Código	11.
Nombre del indicador	<b>11. DIAGNÓSTICO DEL TEJIDO EMPRESARIAL</b>
Área relevante	Conocimiento del tejido empresarial
Criterio de buena práctica	Las entidades tienen un diagnóstico del tejido empresarial de su zona para dar respuesta a las necesidades de los empresarios y a las de las personas atendidas.
Justificación	<p>Utilizar los estudios locales de empleo, estudios de mercado, grupos empresariales de investigación y otros métodos para actualizar la información sobre las oportunidades de empleo en el mercado laboral local es una práctica muy recomendable para conocer el diagnóstico del tejido empresarial.</p> <p>Permite orientar mejor la prospección de empresas y a la vez, la orientación a las personas atendidas.</p>
Fórmula	Existencia de un diagnóstico actualizado del tejido empresarial de la zona.
Explicación de términos	<p>Como mínimo, describe:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico del tejido empresarial de la región o área de influencia.</li> <li>2. Sistema para recopilar y organizar la información sobre las empresas prospectadas, visitadas y programadas para trabajar.</li> <li>3. Se mantiene información actualizada sobre las nuevas empresas de la zona, el tipo de puestos de trabajo disponibles y la ubicación de los sitios de trabajo en la comunidad.</li> </ol> <p>Un diagnóstico se considera actualizado cuando está elaborado, como mínimo, en los dos últimos años y se añade información de nuevos nichos de ocupación.</p> <p>El análisis realizado de la información recopilada permite identificar las tendencias del mercado de trabajo local.</p>
Población	Entidad de inserción laboral
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Documentación de la entidad
Estándar	100%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio
Comentarios	Se aconseja la existencia de un comité asesor dentro de la entidad para que dé apoyo a la entidad de inserción laboral en el trabajo con el empresario.

N° Indicador/ Código	<b>12.</b>
Nombre del indicador	<b>12. PLAN INDIVIDUALIZADO DE TRABAJO CON LA EMPRESA</b>
Área relevante	Acompañamiento a la empresa
Criterio de buena práctica	El servicio de inserción laboral tiene un plan de acción individualizado con cada empresa con la que se esté trabajando o se tenga previsto trabajar.
Justificación	Para avanzar en la fidelización de las empresas, es necesario diseñar un plan de acción a partir de identificar la situación y las necesidades de cada empresa. Se deben explicitar los objetivos en los que el servicio de inserción laboral puede dar apoyo, como en el fomento de la responsabilidad social corporativa, contribuir a que la empresa se pueda beneficiar de las ventajas fiscales y laborales existentes con la contratación de colectivos vulnerables y dar respuesta a cláusulas sociales.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de empresas con un plan de acción individualizado elaborado por la entidad de inserción laboral}}{\text{Nº de empresas con las cuales se ha trabajado}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Empresas con las cuales se ha trabajado son todas aquéllas que han contratado a alguna persona usuaria del servicio, las visitadas o las prospectadas tipificadas como potenciales empresas colaboradoras de alta probabilidad. Se incluyen las empresas del último año para valorar el presente indicador.</p> <p>Un plan de acción de empresa es individualizado para cada empresa. Como mínimo, identifica las siguientes áreas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidades prioritarias de la empresa</li> <li>2. Objetivos del trabajo con la empresa</li> <li>3. Acciones a llevar a cabo, especificando el responsable y cronograma</li> <li>4. Estrategias de comunicación con la empresa</li> </ol>

N° Indicador/ Código	12. (cont.)
Explicación de términos (cont.)	<p>Se aconseja que consten los criterios de evaluación del trabajo con la empresa.</p> <p>El plan de acción se actualiza como mínimo de forma anual.</p> <p>En la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora constan las estrategias de intervención del plan de acción individualizado de cada empresa.</p>
Población	Empresas con las cuales se haya trabajado el último año.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Documentación de la entidad. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio
Comentarios	<p>Estas acciones contribuyen a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento de las necesidades de la empresa e identificación de puestos de trabajo. Descubrir en las empresas los puestos vacantes actuales y potenciales que se ajustan a las habilidades, talentos y preferencias de los candidatos.</li> <li>2. Conocimiento de las necesidades y oportunidades para la mejora de la ocupabilidad de cada territorio y elaboración de plan de acción.</li> </ol> <p><i>Nota:</i> Al dar de alta una empresa en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora es fundamental identificar todos los contactos que actuarán como interlocutores, aportando nombre, cargo que ocupa en la empresa, teléfono y correo de contacto.</p>

Nº Indicador/ Código	<b>13.</b>
Nombre del indicador	<b>13. RELACIÓN PRESENCIAL CON LA EMPRESA</b>
Área relevante	Acompañamiento a la empresa
Criterio de buena práctica	La periodicidad del contacto con la empresa permite conocerla mejor y mejorar su fidelización.
Justificación	<p>La calidad y frecuencia del trabajo con las empresas es fundamental, dado que los insertores laborales desarrollan relaciones con empresarios a través de visitas personales para conocer las necesidades de las empresas, les transmiten lo que les ofrece el programa de inserción laboral con apoyo, y les describen las fortalezas de las personas usuarias que se adecuan a las necesidades de las empresas.</p> <p>La relación presencial contribuye a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de vínculos con cada empresa</li> <li>- Apoyo para el ejercicio de la responsabilidad social corporativa de la empresa</li> <li>- Conocimiento de los puestos de trabajo</li> <li>- Seguimiento de ofertas y posibles necesidades</li> </ul>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de empresas con seguimiento presencial periódico según definición términos}}{\text{Nº de empresas activas durante periodo revisado}} \times 100$
Explicación de términos	Cada empresa activa del servicio de inserción laboral es visitada, como mínimo, semestralmente. <sup>9</sup> Además de las visitas periódicas, se tendrán en cuenta otro tipo de actividades programadas por diferentes organismos del territorio para facilitar un seguimiento presencial con responsables o referentes de las empresas, y así reforzar el trabajo con la empresa (mínimo una actividad semestral por empresa).

9. La periodicidad se ajustará en las empresas que tengan picos de contratación en función del sector o las que permanezcan cerradas por temporada baja.

N° Indicador/ Código	<b>13. (cont.)</b>
Población	Empresas activas, con las cuales haya trabajado la entidad de inserción laboral durante el último año.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Registros de la entidad
Estándar	70%
Forma de recogida	Revisión Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Entrevista a profesionales del servicio
Comentarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para programar las visitas es conveniente realizar una programación de las “puntas de trabajo” de las empresas vinculadas (campaña de Navidad, vacaciones, otras circunstancias), y tener en cuenta las épocas en que las empresas están cerradas en temporada baja.</li> <li>- Se aconseja pactar con la empresa los horarios de atención del servicio de inserción laboral, especialmente en aquéllas que trabajan en fin de semana como pueden ser comercios, grandes superficies y residencias geriátricas, entre otros.</li> </ul>

<b>Nº Indicador/ Código</b>	<b>14.</b>
<b>Nombre del indicador</b>	<b>14. PRESENTACIÓN DE OFERTAS</b>
<b>Área relevante</b>	Gestión de ofertas
<b>Criterio de buena práctica</b>	Los candidatos que se presentan a la oferta de una empresa reúnen los requisitos establecidos por el Programa Incorpora.
<b>Justificación</b>	<p>Con la finalidad de mejorar las oportunidades de la persona a optar al puesto de trabajo, es importante sistematizar el procedimiento de trabajo para presentar una candidatura.</p> <p>Por un lado, es clave asegurar una comunicación oportuna con las personas candidatas para que estén informadas de la evolución de la oferta. Por el otro, es importante cuidar la comunicación y coordinación con la empresa que ha presentado la oferta y las otras entidades de la red si procede.</p>
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Nº demandas o solicitudes de la empresa que han sido respondidas de forma adecuada}}{\text{Nº demandas efectuadas por la empresa durante el tiempo de estudio}} \times 100$
<b>Explicación de términos</b>	<p>Se entiende que se ha respondido de forma adecuada a una demanda de empleo por parte de la empresa cuando para la presentación de cada candidato/a a una oferta, se realizan como mínimo las siguientes actuaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se inscribe la oferta en la plataforma.</li> <li>2. Se avisa al/la candidato/a presentado (por mail, teléfono...).</li> <li>3. Se envía el CV del/la candidato/a.</li> <li>4. Se hace una defensa cualitativa del/la candidato/a presentado/a.</li> <li>5. Se cumplen los plazos de tiempo establecidos por la empresa en la oferta<sup>10</sup>.</li> </ol>

10. Cuando no se especifica el tiempo, se da respuesta en 48 horas desde la solicitud de la empresa. Si la empresa solicita una respuesta inmediata y se trata de un perfil básico, se debe realizar en 24 horas o menos; si se trata de un perfil complejo, el tiempo de respuesta son 72 horas.

N° Indicador/ Código	14. (cont.)
Población	Ofertas gestionadas por el servicio (incluye todas las ofertas propias y compartidas).
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Expediente de atención individualizado
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentarios	<p>Esta acción contribuye a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la oportunidad y efectividad del trabajo con la empresa</li> <li>- Mejorar la satisfacción y la fidelización de las empresas</li> <li>- Mejorar oportunidades de inserción de las personas usuarias a las cuales se les da apoyo</li> <li>- Mejorar el sistema de información del trabajo en red de Incorpora. El dar una respuesta adecuada y en un tiempo razonable a las necesidades de la empresa se ve condicionada por el adecuado funcionamiento de la red Incorpora.</li> </ul> <p>Algunas recomendaciones sobre el uso de la plataforma: 1. Las ofertas deberían caducar a los 6 meses de su publicación si no se especifica lo contrario. 2. En caso de una oferta de bolsa de candidaturas, ésta debería actualizarse con al menos alguna inserción; de no ser así, se aconseja revisar el proceso y ver si la existencia de la bolsa tiene o no sentido.</p>

Nº Indicador/ Código	<b>15.</b>
Nombre del indicador	<b>15. CONTACTOS CON EMPRESAS - OFERTAS</b>
Área relevante	Gestión de ofertas
Criterio de buena práctica	Existe un sistema adecuado de seguimiento de las ofertas de las empresas.
Justificación	<p>El sistema de seguimiento de las ofertas gestionadas es clave para dar una respuesta adecuada a las necesidades de la empresa.</p> <p>El contacto continuado con la empresa referido a una oferta aumenta la efectividad en el proceso de selección de candidatos.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de ofertas en las cuales hay constancia en la plataforma Incorpora de un seguimiento adecuado de la empresa}}{\text{Nº de ofertas gestionadas}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Por cada oferta gestionada consta en la plataforma Incorpora, como mínimo, 4 contactos con la empresa: primeros contactos para definir claramente la oferta, envío de candidatos, recibir feedback sobre las candidaturas presentadas, las entrevistas realizadas, y los acuerdos o temas pendientes; este seguimiento puede ser presencial, por correo electrónico, llamadas o cualquier otro mecanismo de contacto. Esta información consta en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.</p>
Población	Empresas con las cuales se haya trabajado el último año, y con las cuáles se haya gestionado una oferta.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Documentación de la entidad. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Expediente de atención individual
Estándar	80%
Forma de recogida	Revisión documental
Comentarios	<p>En caso de que se considere que no está justificado realizar 4 contactos, se dejará constancia de los motivos en el seguimiento de la oferta.</p> <p>En los casos de empresas que tenga un volumen de contratación superior a 3 empleados y que trabajen en festivos o periodos vacacionales, existirá un sistema de localización de personal de la entidad de 8-20 horas, los 7 días de la semana para la gestión de las contingencias.</p>

N° Indicador/ Código	<b>16.</b>
Nombre del indicador	<b>16. DIVERSIDAD DE EMPRESAS Y PUESTOS DE TRABAJO</b>
Área relevante	Resultados del trabajo con la empresa
Criterio de buena práctica	Se trabaja con una amplia variedad de empresas y se ofertan puestos de trabajo variados, como signo del trabajo de prospección empresarial basado en las preferencias de las personas usuarias y en las necesidades de las empresas.
Justificación	Mediante este indicador se pretende identificar la efectividad de la prospección del servicio para encontrar diferentes tipos de trabajo y diferentes empresas, acordes a las preferencias y motivaciones de las personas atendidas.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas contratadas con un puesto de trabajo diferente y una empresa diferente}}{\text{Nº de personas contratadas}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Para calcular este indicador se revisaran todos los casos de personas contratadas.</p> <p>Se consideran empresas diferentes las que tienen un número de identificación diferenciado dentro de la propia Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.</p> <p>Se da como válido el indicador cuando una persona contratada ocupa un puesto de trabajo diferente en una empresa diferente, hasta un máximo de 2 personas.</p>
Población	Personas usuarias que hayan tenido un contrato durante el periodo de evaluación del indicador. Por norma general se evaluará el año previo a la valoración del mismo.
Tipo	Resultado
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	70%
Forma de recogida	Revisión documental. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Código	<b>17.</b>
Nombre del indicador	<b>17. EFECTIVIDAD DEL TRABAJO CON LA EMPRESA</b>
Área relevante	Resultados del trabajo con la empresa
Criterio de buena práctica	Las empresas que son contactadas por los profesionales del servicio de inserción laboral contratan a personas usuarias del servicio.
Justificación	Es clave identificar el impacto del trabajo que realiza la entidad de inserción laboral en la empresa. La contratación por parte de la empresa de alguna persona propuesta desde el servicio es un claro indicador del resultado del trabajo realizado, y de cómo el servicio es capaz de dar respuesta a las necesidades de la empresa.
Fórmula	$\frac{\text{Nº Empresas contactadas que contratan a una o más personas}}{\text{Nº Empresas (diferentes) contactadas}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se entiende por empresa contactada aquella que ha tenido algún tipo de seguimiento por parte del servicio, bien sea visita, llamada, envío de correo electrónico...</p> <p>Se considera persona contratada aquella que ha firmado un contrato con la empresa contactada.</p>
Población	Empresas contactadas activas con las cuales trabaja el servicio de inserción laboral. Se efectuará la valoración del último año.
Tipo	Resultado
Fuente de datos	Documentación de la entidad. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	33%
Forma de recogida	Revisión documental. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Código	<b>18.</b>
Nombre del indicador	<b>18. EFECTIVIDAD DE LAS OFERTAS GESTIONADAS</b>
Área relevante	Resultados del trabajo con la empresa
Criterio de buena práctica	Un trabajo proactivo y una adecuada gestión de las ofertas de trabajo por parte del servicio de inserción laboral contribuye a obtener unos mejores resultados en términos de inserción laboral.
Justificación	Es clave identificar el impacto del trabajo que realiza la entidad de inserción laboral en la empresa. Que la gestión de una oferta de trabajo culmine en una inserción laboral es un claro indicador del resultado del trabajo realizado y de cómo el servicio es capaz de dar respuesta a las necesidades de la empresa.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de ofertas que han generado una inserción laboral}}{\text{Total de ofertas gestionadas}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se considera que han generado una inserción laboral (contrato) aquéllas que han sido cubiertas por una persona en fase de búsqueda de empleo.</p> <p>Una oferta gestionada es aquélla que algún profesional del servicio de inserción laboral ha conseguido y ha hecho el seguimiento correspondiente.</p>
Población	Ofertas gestionadas
Tipo	Resultado
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora. Documentación del servicio
Estándar	50%
Forma de recogida	Revisión documental. Revisión Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Código	<b>19.</b>
Nombre del indicador	<b>19. INSERCIÓN EN EMPRESA ORDINARIA</b>
Área relevante	Resultados del trabajo con la empresa
Criterio de buena práctica	El servicio de inserción laboral promueve que las personas en proceso de búsqueda se inserten en la empresa ordinaria.
Justificación	La inserción laboral en la empresa ordinaria es la finalidad de Incorpora. Por tanto, conocer este tipo de resultados del servicio permite identificar el impacto en la empresa ordinaria del trabajo que se realiza la entidad de inserción laboral.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de personas que han tenido una inserción en empresa ordinaria}}{\text{Nº total de personas en proceso de búsqueda}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se considera que una persona ha tenido una inserción laboral (contrato) en empresa ordinaria cuando dispone de un contrato en este tipo de empresa.</p> <p>Las empresas ordinarias son aquellas en las cuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una relación contractual directa entre la empresa y la persona trabajadora.</li> <li>- Se da en unas condiciones laborales y unos salarios similares a los de cualquier persona en un puesto de trabajo equivalente.</li> <li>- Tiene lugar en el mismo entorno laboral que las otras personas de la empresa.</li> <li>- No se define la empresa como empresa protegida.</li> </ul>
Población	Personas en proceso de búsqueda
Tipo	Resultado
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	35%
Forma de recogida	Revisión Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

## 4.3.

### Dimensión 3: El trabajo en red y la gestión de alianzas

Nº Indicador/ Código	20.
Nombre del indicador	<b>20. CUMPLIMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA: EMPRESA</b>
Área relevante	Trabajo en red
Criterio de buena práctica	Los profesionales del servicio de inserción mantienen al día el apartado de trabajo y atención a la empresa de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Justificación	Disponer de información actualizada sobre la empresa en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora mejora la coordinación y la continuidad de los procesos de trabajo con la empresa. Potencia, además, las sinergias y el trabajo conjunto de la red.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de registros del apartado de empresa evaluados en la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora, que se encuentran al día y cumplen los requisitos mínimos establecidos}}{\text{Nº de registros evaluados de la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora}} \times 100$
Explicación de términos	Grado de cumplimentación de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora en tiempo real, en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de los contactos y atención a la empresa</li> <li>- Seguimiento de las visitas de prospección y sus resultados</li> <li>- Resolución de incidencias con empresas</li> </ul>
Población	Empresas activas en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Código	<b>21.</b>
Nombre del indicador	<b>21. CUMPLIMENTACIÓN DE LA PLATAFORMA: OFERTAS</b>
Área relevante	Trabajo en red
Criterio de buena práctica	Los profesionales del servicio de inserción mantienen al día el apartado de gestión de ofertas de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Justificación	Disponer de información actualizada sobre las ofertas en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora mejora la coordinación y la continuidad de la gestión de las ofertas. Potencia, además, las sinergias y el trabajo conjunto de la red.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de registros del apartado de ofertas evaluados en la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora, que se encuentran al día y cumplen requisitos mínimos establecidos}}{\text{Nº de registros evaluados de la Plataforma } \textit{online} \text{ del Programa Incorpora}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Grado de cumplimentación de la plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora en tiempo real, en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de ofertas de trabajo dentro de la Plataforma <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluye la definición de: sueldo, horarios, colectivo, tiempo, tareas fundamentales, experiencia de la persona, necesidades de vehículo o medios de comunicación, proximidad, competencias esperadas, colectivo o perfil de usuarios en caso de estar especificado, fecha de incorporación</li> </ul> </li> <li>- Seguimiento de ofertas compartidas gestionadas</li> <li>- Seguimiento de las personas usuarias inscritas en la Plataforma y en la cual se ha intermediado en una oferta del Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora</li> </ul>
Población	Ofertas en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	85%
Forma de recogida	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora

Nº Indicador/ Código	<b>22.</b>
Nombre del indicador	<b>22. TIEMPO DE RESPUESTA A OFERTAS COMPARTIDAS</b>
Área relevante	Trabajo en red
Criterio de buena práctica	Los profesionales del servicio de inserción gestionan y dan respuesta de forma oportuna a las ofertas compartidas dentro de la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora.
Justificación	<p>Es necesario dar respuesta oportuna a las ofertas de trabajo conjuntas para mejorar resultados en términos de inserción.</p> <p>Compartir un número mayor de ofertas permite ofrecer un mejor servicio a la empresa y a la persona usuaria.</p>
Fórmula	$\frac{\text{Nº de ofertas compartidas respondidas dentro del periodo de tiempo máximo especificado en la definición de términos}}{\text{Nº de ofertas compartidas analizadas durante el periodo de estudio}} \times 100$
Explicación de términos	Se entiende que una oferta compartida se ha respondido en tiempo y forma adecuada cuando éstas se responden antes de 3 días, o en el tiempo pactado con la empresa. <sup>11, 12.</sup>
Población	Ofertas compartidas publicadas en la Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora durante el tiempo de estudio del indicador
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	85%
Forma de recogida	Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Comentarios	<p>La empresa debe tener información de los pasos que se siguen en la gestión de la oferta y que les afecte.</p> <p>Nota:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se aconseja que las ofertas caduquen como máximo a los seis meses, generando un aviso en la pantalla inicial. Los correos de “devolución de la información de las candidaturas presentadas” deberían enviarse sólo a las entidades que las han presentado (con copia a la Coordinación Incorpora) evitando el abuso de correos masivos.</li> <li>– Reforzar el aviso de nuevas ofertas compartidas de forma que «se garantice» la lectura de las mismas para toda la red.</li> <li>– Es importante mantener al día la información de las ofertas compartidas para estimular el trabajo en equipo.</li> </ul>

11. Dos días debería ser el tiempo máximo en el que una candidatura puede permanecer en situación de preinscrito.

12. El personal técnico que gestiona la oferta (con la empresa) debería responder en la Plataforma al mismo tiempo que abre el correo con el CV derivado.

Nº Indicador/ Código	<b>23.</b>
Nombre del indicador	<b>23. COORDINACIÓN CON OTROS SERVICIOS COMUNITARIOS</b>
Área relevante	Coordinación y continuidad de la atención
Criterio de buena práctica	El servicio define los procesos de trabajo que facilitan la coordinación con los otros servicios del territorio con los cuales trabajan para dar respuesta a las necesidades de las personas en proceso de integración laboral.
Justificación	Es necesario trabajar de forma coordinada con asociaciones, redes y círculos de apoyo para la persona vulnerable, potenciando vínculos. Una correcta coordinación con otros servicios del entorno comunitario, como servicios sociales, de salud, educativos, etc. facilita derivar, de forma oportuna, a las personas cuando los problemas o cuestiones estén fuera de la propia competencia. Mejora los resultados en términos de inserción e impulsa la implicación de la red en el territorio.
Fórmula	Existencia de una sistemática de coordinación con clara definición de los procesos de trabajo con otras entidades clave en el proceso de inserción laboral.
Explicación de términos	<p>Se entiende por sistematización del proceso de trabajo cuando se ha definido la sistemática de coordinación y trabajo conjunto con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios sociales</li> <li>- Servicios de ocupación municipal</li> <li>- Servicios que intervienen en situación de emergencia o urgencia (sanitaria, social, cuerpos de seguridad...)</li> <li>- Otros servicios</li> </ul> <p>Se ha explicitado para cada uno de ellos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protocolo o procedimiento de actuación</li> <li>- Criterios de derivación</li> <li>- Gestión de casos compartidos</li> <li>- Sistema de registro</li> <li>- Acuerdos</li> <li>- Datos de contacto de las personas de referencia</li> </ul> <p>Los protocolos o procedimientos de actuación deben estar actualizados; como mínimo se han revisado en los 3 últimos años.</p>
Población	Servicio de inserción laboral
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Documentación de la entidad
Estándar	80%
Forma de recogida	Revisión documentación del servicio. Entrevista a profesionales del servicio

N° Indicador/ Código	<b>24.</b>
Nombre del indicador	<b>24. ATENCIÓN INTEGRADA</b>
Área relevante	Coordinación y continuidad de la atención
Criterio de buena práctica	El servicio tiene definido un proyecto de atención integrada que se ofrece a aquellas personas con mayor riesgo de exclusión social, con las que intervienen diferentes entidades y administraciones.
Justificación	<p>Las personas multiasistidas con mayor riesgo de exclusión social requieren un abordaje integrado de su situación, de manera que se articule la atención que prestan los diferentes equipos a la persona.</p> <p>Avanzar de un enfoque de atención coordinada hacia uno de atención integrada requiere que el servicio de inserción laboral diseñe un proyecto específico, buscando las alianzas necesarias con el resto de agentes del territorio para llevarlo a cabo con las personas que cumplan los criterios de inclusión definidos.</p>
Fórmula	Existencia de un proyecto de atención integrada para personas multiasistidas con mayor riesgo de exclusión social.
Explicación de términos	<p>Existe un proyecto de atención integrada que, como mínimo, especifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Marco estratégico, que incluye la justificación, alianzas establecidas, principios que lo orientan e impacto deseado</li> <li>– Objetivos generales y específicos</li> <li>– Alcance: definición de población beneficiaria</li> <li>– Cartera de servicios disponible. Descripción de los principales itinerarios que pueden seguir las personas atendidas</li> <li>– Líneas de actuación en los principales procesos: detección de casos susceptibles de atención integrada, planificación de la atención integrada, prestación de la atención y reevaluación periódica de la situación</li> <li>– Responsabilidades</li> <li>– Gestión del caso. Sistemas de información compartidos</li> <li>– Diseño de los mecanismos de evaluación y seguimiento</li> </ul> <p>Se evidencia la existencia de algún caso que se haya gestionado de acuerdo a las directrices del proyecto de atención integrada.</p>
Población	Servicios de inserción laboral que tengan convenio vigente
Tipo	Estructura
Fuente de datos	Documentación de la entidad. Expediente de atención individual
Estándar	80%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio

## 4.4.

### Dimensión 4: Organización y mejora de la calidad del servicio

Nº Indicador/ Código	<b>25.</b>
Nombre del indicador	<b>25. INICIATIVAS DE MEJORA DE LA CALIDAD</b>
Área relevante	Innovación y mejora continua
Criterio de buena práctica	El servicio de inserción laboral tiene un plan de mejora de la calidad de la atención prestada.
Justificación	Llevar a cabo un proyecto de mejora continua de la calidad facilita: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prestar un servicio de calidad a personas y empresas.</li> <li>– Mejorar la percepción inicial de las empresas sobre el servicio de inserción laboral.</li> <li>– Optimizar los recursos, el tiempo y las capacidades de las personas.</li> <li>– Implicar a todo el personal en un proyecto común, el de la mejora continua.</li> </ul>
Fórmula	Existencia de un sistema de gestión de la calidad acorde a definición de términos.
Explicación de términos	Se evidencia la existencia de un plan de mejora de la calidad que contenga: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan de calidad del servicio de inserción laboral</li> <li>– Al menos dos proyectos de mejora en marcha al año<sup>13</sup></li> <li>– Cuadro de mando de indicadores del servicio (ver comentarios) y presentación periódica de los resultados</li> <li>– Iniciativas de mejora a partir de los resultados obtenidos y sus tendencias</li> </ul>
Población	Servicios de inserción laboral que tengan convenio vigente.

<sup>13</sup> Proyectos de mejora con aplicación de metodología PDCA: priorización para la elección del proyecto de mejora, análisis causal, análisis de factibilidad, propuesta de objetivos, acciones, recursos y calendarización, indicadores de medida, estrategia de cambio para implantar el proyecto, y participación de los diferentes agentes implicados.

N° Indicador/ Código	<b>25. (cont.)</b>
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Documentación de la entidad
Estándar	75%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio
Comentarios	<p>Se aconseja que el cuadro de mando de indicadores del servicio incluya la valoración periódica de los siguientes indicadores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de actividad del servicio <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personas atendidas y nuevas personas usuarias</li> <li>▪ Tiempo medio de permanencia en el servicio</li> <li>▪ Personas en lista de espera</li> </ul> </li> <li>2. Indicadores de calidad percibida</li> <li>3. Indicadores de efectividad <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inserción de colectivos vulnerables</li> </ul> </li> <li>4. Indicadores de trabajo en red <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gestión de ofertas</li> </ul> </li> <li>5. Indicadores del trabajo con las empresas <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actividad con las empresas</li> <li>▪ Efectividad del trabajo con la empresa</li> </ul> </li> </ol>

N° Indicador/ Código	<b>26.</b>
Nombre del indicador	<b>26. PLAN PARA RESPONDER A LOS OBJETIVOS DEL GRUPO INCORPORA</b>
Área relevante	Innovación y mejora continua
Criterio de buena práctica	El servicio desarrolla un plan para desplegar e implementar los objetivos anuales fijados en el plan estratégico del grupo Incorpora al cual pertenece el servicio.
Justificación	<p>Lograr los objetivos del grupo requiere definir un plan que guíe las intervenciones que es necesario realizar por el servicio y el grupo, potenciando las sinergias, el trabajo conjunto y la unificación de los criterios de trabajo.</p> <p>Dicho plan puede hacerse como una concreción anual en el plan estratégico o en el plan de calidad de la entidad o como un proyecto de mejora anual.</p>
Fórmula	Existencia de un plan de acción para los objetivos anuales propuestos del Programa Incorpora
Explicación de términos	<p>Se valorará la existencia de un plan para dar respuesta a los objetivos anuales del plan estratégico del grupo Incorpora. El plan incluye, como mínimo, una definición de:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos a desarrollar</li> <li>2. Estrategias y actividades a llevar a cabo</li> <li>3. Calendario de actividades</li> <li>4. Especificación de los responsables</li> <li>5. Criterios de evaluación</li> </ol>
Población	Servicio de inserción laboral que tenga convenio vigente.
Tipo	Proceso
Fuente de datos	Documentación de la entidad. Plataforma <i>online</i> del Programa Incorpora
Estándar	100%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio

<b>N° Indicador/ Código</b>	<b>27.</b>
<b>Nombre del indicador</b>	<b>27. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>
<b>Área relevante</b>	Innovación y mejora continua
<b>Criterio de buena práctica</b>	El servicio tiene un plan de comunicación diseñado para que los profesionales puedan hacer una comunicación efectiva para los diferentes grupos de interés: personas atendidas, empresas, servicios derivantes, aliados y profesionales de la propia organización.
<b>Justificación</b>	Es necesario que las organizaciones sistematicen cómo debe fluir la comunicación para asegurar que la información llega a los diferentes grupos de interés internos y externos y para prevenir, también, la variabilidad no deseada en materia de comunicación.
<b>Fórmula</b>	Existencia de un plan de comunicación externa e interna que aplique al servicio de inserción laboral y que contemple los elementos escritos en la definición de términos.
<b>Explicación de términos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se dispone de tríptico informativo del servicio para personas atendidas y sus familiares para empresas y para servicios derivantes. Como mínimo, incluye la descripción del servicio, los objetivos del servicio, el perfil de las personas usuarias a las que se destinan las actividades, los programas ofrecidos a las personas usuarias y a las empresas, las principales actividades del servicio, los horarios de funcionamiento para dar respuesta a necesidades y el lugar de realización de las actividades.</li> <li>2. Existe un plan de comunicación interna y externa de la entidad, que, como mínimo, especifica: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivos y líneas de actuación con temas clave en materia de comunicación a nivel externo e interno</li> <li>▪ Criterios para hacer difusión del servicio para los diferentes grupos de interés</li> <li>▪ Definición del plan de acción comunicativa en los principales procesos de atención</li> <li>▪ Responsabilidades</li> <li>▪ Canales de comunicación</li> <li>▪ Presencia en los medios de comunicación</li> <li>▪ Diseño de los mecanismos de evaluación y seguimiento del plan de comunicación</li> </ul> </li> <li>3. Se evidencia la existencia de información adaptada a diferentes grupos de interés: personas atendidas, empresas, servicios derivantes, aliados, comunidad y profesionales de la organización.</li> </ol>
<b>Población</b>	Servicio de inserción laboral que tenga convenio vigente.
<b>Tipo</b>	Estructura
<b>Fuente de datos</b>	Documentación de la entidad
<b>Estándar</b>	80%
<b>Forma de recogida</b>	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio

Nº Indicador/ Código	<b>28.</b>
Nombre del indicador	<b>28. ENTORNO DE LA ATENCIÓN</b>
Área relevante	Entorno
Criterio de buena práctica	El servicio de inserción laboral cuenta con unas instalaciones adecuadas para la atención individual, grupal y a la comunidad.
Justificación	Las instalaciones en las que se atiende a las personas usuarias y a los referentes de las empresas deben ser seguras y contribuir a la consecución de los objetivos del recurso con cada grupo de interés.
Fórmula	$\frac{\text{Nº de espacios que reúnen las condiciones establecidas en la definición}}{\text{Nº de espacios observados}} \times 100$
Explicación de términos	<p>Se entiende que cada uno de los espacios reúnen las condiciones establecidas cuando tienen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ventilación e iluminación.</li> <li>2. Temperatura adecuada a la estación año</li> <li>3. Paredes en condiciones y pintura en buen estado</li> <li>4. WC en un correcto estado</li> <li>5. Una sala para actividades grupales</li> <li>6. Mobiliario y equipamiento digno y en buenas condiciones (sin presencia de restos de óxido, etc.)</li> <li>7. Accesibilidad para personas con movilidad reducida</li> <li>8. Espacio para guardar la documentación de forma segura y protegida</li> </ol> <p>Del entorno comunitario se dispone de fichas con los datos básicos de espacios comunitarios que se estén utilizando en el desarrollo de actividades en la comunidad.</p> <p>Del entorno virtual, se utilizan otras TIC para el seguimiento de la persona usuaria y de la empresa.</p>
Población	Servicio de inserción laboral que tenga convenio vigente con el Programa Incorpora.
Tipo	Estructura
Fuente de datos	Observación
Estándar	95%
Forma de recogida	Observación en la visita a la entidad

N° Indicador/ Código	<b>29.</b>
Nombre del indicador	<b>29. DESARROLLO DEL PERSONAL</b>
Área relevante	Profesionales
Criterio de buena práctica	La entidad cuenta con un programa de desarrollo de los profesionales del servicio de inserción laboral.
Justificación	Para asegurar unos buenos resultados, en los servicios de inserción laboral es clave el capital humano. Es decir, los profesionales que trabajan deben percibir que se apoya la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos. También es necesaria la formación continua para mejorar las competencias de los profesionales y que puedan dar respuesta a las necesidades emergentes de las personas usuarias. Hay que impulsar que el personal perciba que puede trabajar con iniciativa y que se promueve una cultura investigadora. Todo ello contribuye claramente a mejorar la retención y estabilidad de los equipos profesionales.
Fórmula	Existencia de un programa de desarrollo de los profesionales del servicio de inserción laboral.
Explicación de términos	<p>Se entiende que el servicio de inserción laboral cuenta con un programa de desarrollo de los profesionales cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realiza un estudio periódico, como mínimo bianual, de las cargas de trabajo y las necesidades del personal. ©</li> <li>2. Existe un programa de acogida.</li> <li>3. Los profesionales participan en un programa de formación continuada anual, que incluye contenidos relacionados con el lugar de trabajo.</li> <li>4. Los profesionales del servicio participan en actividades de mejora.</li> <li>5. Se evalúa a los profesionales.</li> </ol> <p>Se recomienda monitorizar los indicadores del personal referidos, por ejemplo, a la rotación del equipo de profesionales, el clima laboral del equipo de inserción laboral, etc.</p>
Población	Servicio de inserción laboral que tenga convenio vigente con el Programa Incorpora.
Tipo	Estructura
Fuente de datos	Documentación de la entidad
Estándar	85%
Forma de recogida	Revisión documental. Entrevista a profesionales del servicio



# 5

## Conclusiones y reflexiones sobre su aplicación

---

Los indicadores de calidad constituyen una herramienta muy útil para iniciar procesos de reflexión sobre la propia práctica profesional, que permiten mejorar la práctica, detectar registros innecesarios, evitar duplicidad de actividades y, en definitiva, todas aquellas actividades que se realizan en la organización y no aportan un valor añadido.

El enfoque de la evaluación y mejora de la calidad, a través del uso de esta metodología de indicadores consensuados con el sector, potencia el crecimiento y la mejora de los resultados. El carácter dinamizador, no punitivo y con una participación voluntaria por parte de las entidades de este tipo de evaluaciones hace que se genere una sinergia positiva y de aprendizaje colaborativo entre todas las entidades.

Esta metodología permite identificar y realizar un abordaje de temas y problemáticas comunes que afectan a todo el sector, donde la armonización de esfuerzos e iniciativas de forma conjunta benefician a todas las entidades integrantes de la red Incorpora. Además es una herramienta que facilita el desarrollo del plan de calidad internos de las propias entidades.

Cabe comentar que los indicadores aquí presentados han sido evaluados de forma piloto en las 21 entidades coordinadoras del Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa", y la valoración de su utilidad y lo que ha representado esta evaluación para las entidades ha sido muy positiva. Se identifican fortalezas de las entidades y, al mis-



. Configuración de la metodología Incorpora

mo tiempo, se identifican oportunidades de mejora para ser desarrolladas por las propias entidades, por los diferentes grupos territoriales y por el Programa Incorpora, potenciando el trabajo conjunto con el territorio.

Así pues, invitamos a las entidades a comparar su práctica con la aquí descrita y a hacer una reflexión a partir de la interrelación de la teoría, la práctica y la gestión del sistema documental para mejorar la atención centrada en la persona y obtener los resultados que se esperan del Programa Incorpora.

Este documento forma parte de la colección de documentos que integran la metodología del Programa Incorpora. El Modelo Incorpora de integración sociolaboral, orienta el desarrollo estratégico de los presentes indicadores, y la Guía profundiza en los procedimientos de trabajo. Ver *Figura 2*.

Todo ello contribuye a desarrollar el compromiso del Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa" con la mejora de la calidad y los resultados de los procesos de integración sociolaboral de las personas vulnerables y en riesgo de exclusión social atendidos dentro del Programa Incorpora.



# 6

## Referencias bibliográficas

---

1. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported. Proposals for a Supported Employment Quality Mark: 2013.
2. British Association for Supported Employment. Scottish Union of Supported Employment. Estándares de empleo con apoyo. 2014.
3. Cámara L. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción sociolaboral. 2005.
4. Colomer M. Proposta metodològica d'inserció laboral per a joves. ECAS. Entitats Catalanes d'Acció Social; 2010. 194 p.
5. Fundació Pere Tarrés. Calidad en el acompañamiento sociolaboral Aplicación de una metodología de calidad instrumental. 2006;148. <http://www2.peretarres.org/inserqual/castellano/InserQualcas.pdf>
6. Galván E, Martínez J. Guía de apoyo para la aplicación del modelo EFQM al ámbito de la FEAPS [Internet]. FEAPS; 2012. <http://www.feaps.org/archivo/publicaciones-feaps/libros/cuadernos-de-buenas-practicas/958-guia-de-apoyo-para-para-la-aplicacion-del-modelo-efqm-al-ambito-feaps.html>
7. Hilarión P, Koatz D. Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental [Internet]. Obra Social Fundación "la Caixa." Obra Social "la Caixa"; 2010. 308 p. [http://www.incorporasaludmental.org/images/doc/D\\_CAS\\_INI+ENT+EMP\\_DOCU\\_GUIA\\_0047\\_Guia\\_Integ\\_Laboral.pdf](http://www.incorporasaludmental.org/images/doc/D_CAS_INI+ENT+EMP_DOCU_GUIA_0047_Guia_Integ_Laboral.pdf)
8. ISO 26000:2010. Guía de responsabilidad social [Internet]. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
9. Moreno Alego JL. Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia. 2007; 1-92.
10. National Occupational Standards. Patrón profesional del empleo con apoyo. Según el Reino Unido. 2012; Traducido por Fundación Emplea.

11. New Jersey Department of Human Services. Standards for Supported Employment Services [Internet]. 2007. <http://www.state.nj.us/humanservices/ddd/home/index.html>
12. Sargeant A, Shang J. National occupational standards for fundraising. 2008;70731. <http://eprints.uwe.ac.uk/14857/>
13. Taubmann AS. InserQual: una eina per a la millora de la qualitat en l'acompanyament en la inserció laboral. Educ Soc Rev d'intervenció socioeducativa [Internet]. 2009;(41):112–23. <http://www.raco.cat/index.php/EducacioSocial/article/view/165619/217671>
14. UK Commission for Employment and Skills. Manage self, work relationships and work demands. 2013.



# **Anexo**

---

## Anexo 1

# Definición de términos utilizados en las fichas de los indicadores

A continuación, se presentan los campos que se consideran necesarios definir en la ficha de cada indicador.

<b>Dimensión</b>	Característica o atributo de lo que se valora, que incluye una agrupación de indicadores relacionados.
<b>Área relevante</b>	Aspecto específico que se valora.
<b>Criterio</b>	Enunciado de buena práctica vinculado al cumplimiento del indicador.
<b>Nombre del indicador</b>	Nombre y enunciado del aspecto que se quiere medir.
<b>Justificación</b>	Explicación de los propósitos y razón de ser del indicador. Utilidad del indicador como medida de la calidad. Se relaciona con la validez; es decir, ¿lo que queremos medir tiene sentido?
<b>Fórmula</b>	Sistema de medida del indicador. Expresión matemática que reflejará el resultado de la medida. Habitualmente, se expresa en forma de porcentaje, pero también puede hacerse como una media o número absoluto.
<b>Explicación de términos</b>	Explicitación de los conceptos y elementos de medida incluidos en el numerador y en el denominador del indicador. Definición de términos del indicador que puedan ser ambiguos.
<b>Población</b>	Definición clara de la unidad de estudio, con especificación de los criterios de inclusión y/o exclusión. En cuanto a los indicadores de proporción, la población del numerador (aquella que cumple las condiciones del indicador) siempre es una parte de la población total del denominador. Por tanto, el denominador incluye el número total de casos revisados.  Al hacer la cuantificación del indicador, no siempre es necesario (ni factible) medir sobre la totalidad de la población definida. En estos casos, se recurre a la revisión de una muestra. Para escoger la muestra y que el resultado del indicador sea considerado representativo, habrá que tener en cuenta el número de unidades necesarias (tamaño) y las condiciones de selección aleatoria.

<b>Tipo</b>	<p><b>Estructura.</b> Elementos necesarios para la atención, tanto en cuanto a profesionales, como tecnologías o protocolos disponibles.</p> <p><b>Proceso.</b> Manera en que se desarrolla la atención.</p> <p><b>Resultado.</b> Consecuencia o impacto de la atención o de la intervención.</p>
<b>Fuentes de datos</b>	Explicación del origen de la información para verificar el grado de cumplimiento del indicador.
<b>Estándar</b>	Nivel deseable de cumplimiento del criterio. Los niveles han sido establecidos por el grupo de trabajo, teniendo en cuenta la bibliografía -en caso de estar disponible- o, en caso contrario, la percepción del grupo sobre la posibilidad de alcanzar el indicador a nivel de sector. Para los casos de indicadores dicotómicos, se valorará el grado de consecución de los elementos de medida descritos en la definición de términos.
<b>Comentarios</b>	Descripción de aclaraciones si proceden. Validez del indicador. Identificar posibles factores de confusión. Incluye aspectos que pueden ayudar a una mejor clarificación del indicador.





Los papeles utilizados en esta publicación son: xxxx xxxx estucado mate de 135gr/m<sup>3</sup>, para el interior y xxx xxxx de 300gr/m<sub>3</sub> para la cubierta, del fabricante xxxxx. Ambos PEFC-00-00-00000 PEFC 100% certificado. Tienen su origen en bosques generados de manera sostenible y disponen de un certificado de cadena de custodia de la producción del papel.

“Procedente de bosques gestionados de forma sostenible – para más información: [www.pefc.org](http://www.pefc.org)”

**incorpora**  
de "la Caixa"

× × × × × **AVEDIS**  
× × × × × **DONABEDIAN**  
× × × × × **INSTITUTO UNIVERSITARIO-UAB**



[www.incorpora.org](http://www.incorpora.org)



**Obra Social "la Caixa"**