



Modelo

Incorpora

de Integración Sociolaboral



OBRA SOCIAL. EL ALMA DE "LA CAIXA"

Modelo

Incorpora

de Integración Sociolaboral

EDICIÓN:**Fundación Bancaria "la Caixa"****DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN:**

Programa Incorpora de "la Caixa"
Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB

AUTORÍA:

Departamento de integración Sociolaboral de la Fundación Bancaria "la Caixa"
Elisabet Herrera, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Pilar Hilarión, Instituto Universitario Avedis Donabedian – UAB y Red de Investigación en Servicios de Salud en Enfermedades Crónicas (REDISSEC)
Raquel Burgueño, Fundació Trinijove
Mireia Castells, Fundació ASPROS
Francisco Galán, Fundación Rey Ardid
Sonia González, Asociación Arrabal-AID
Arancha Lasso de la Vega, Agencia de Servicios Sociales. Junta de Andalucía
Susana Martínez, Fundación Sociosanitaria de Castilla-La Mancha
Cristina Millán, Pactem Nord
Cristina Rozas, Asociación IGAXES3
Beatriz Torres, Federación de Plataformas Sociales Pinardi

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:

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. 25814-2016

GRUPO TÉCNICO QUE HA PARTICIPADO EN LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO:

Josep Ma. Bril, Empresario
Maribel Caballer, Pactem Nord
Roger Casero, Plataforma Educativa
Alejandra Fuentes, Fundació Trinijove
Paloma Gil, Espàvila, Formació y Desarrollo Social
Marta López, Fundació Trinijove
Federica Marzoni, Fundació privada l'Esperança
Francisco Morales, Red Anagos
Marta Obdulia, ECOM
Xavier Orteu, Insercoop
Iván A. Reche, Fundación Emplea
Ricard Vidal-Ribas, Punt Incorpora StQgat - 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 Modelo Incorpora de Integración Sociolaboral.

Índice

Presentación	9
1. Introducción	13
2. Presentación del Programa Incorpora	17
2.1 Definición	18
2.2 Evolución	21
2.3 Impacto en la persona y en la sociedad	24
2.4 Grupos de interés	25
2.4.1 Las personas atendidas y sus familias	25
2.4.2 Las empresas	26
2.4.3 Las entidades sociales	27
2.4.4 Los profesionales de las entidades sociales	27
2.4.5 La coordinación territorial	29
2.4.6 La sociedad	29
2.4.7 La obra social "la caixa" como impulsor	30
3. Marco conceptual de referencia	31
3.1 De la inserción laboral a la integración sociolaboral de las personas en situación o en riesgo de exclusión social	32
3.2 Abordaje metodológico de la inserción laboral	33
3.2.1 Aportaciones del modelo de competencias	35
3.2.2 Fórmulas de apoyo con intensidad variable	36
4. Marco estratégico del Programa Incorpora	39
4.1 Misión	40
4.2 Visión	41
4.3 Valores	42
4.4 Principios de actuación	44
5. Cartera de servicios	47

6. Metodología de trabajo	59
6.1 Servicios a las personas	60
6.2 Servicios a las empresas	65
6.3 Servicios a las entidades sociales	69
6.4 Servicios a los profesionales de las entidades sociales	73
6.5 Servicios al territorio - sociedad	74
7. Aspectos organizativos del Programa Incorpora	77
7.1 Organización a nivel territorial	78
7.2 Coordinación territorial incorpora	78
7.3 Los profesionales	80
7.3.1 Atención a los profesionales	80
7.3.2 Roles profesionales	81
7.4 Entorno de la atención: instalaciones y equipamiento	85
7.5 Estrategia de visibilidad, comunicación y difusión	85
7.6 Plataforma on line incorpora	88
8. Evaluación y mejora continuada	89
8.1 Sistemas de seguimiento y evaluación del programa	92
8.2 Sistema de gestión de la calidad del programa	94
9. Perspectivas de futuro	95
Anexos	99
Anexo 1. Incorpora - salud mental	100
Anexo 2. Reincorpora	101
Anexo 3. Puntos de formación incorpora	103
Anexo 4. Autoempleo incorpora	105
Anexo 5. Premios incorpora	107

Presentación

El Programa Incorpora surge en 2006, 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, generando oportunidades de ocupación en la empresa ordinaria con apoyo y seguimiento por parte del personal técnico del Programa.

Se trata de un programa de intermediación que combina de forma óptima las necesidades del tejido social y empresarial, para asegurar el éxito de la inserción laboral en la empresa por parte de las personas beneficiarias del Programa.

Está en clara sintonía con el objetivo específico de lucha contra la pobreza y la exclusión social establecido en los programas marco de la Unión Europea y de los Estados miembros, en el ámbito de las políticas sociales, ya que la inserción laboral promueve la inclusión social.

La experiencia acumulada desde 2006 ha resultado sumamente enriquecedora para todas las partes: personas atendidas, empresas, entidades sociales, personal técnico que trabaja en dichas entidades y los diversos agentes del territorio con los cuales colabora en las diferentes acciones del Programa Incorpora.

Se trata de un programa vivo, con capacidad de adaptarse a las necesidades de las personas, de las empresas y de los territorios. Destaca su flexibilidad para dar respuesta a los nuevos retos que han ido surgiendo para lograr la integración sociolaboral de personas vulnerables, como se ha demostrado en los últimos 10 años.

El Modelo Incorpora que a continuación se presenta nace de la necesidad de concretar cuestiones generales de los principales procedimientos de trabajo que están siendo utilizados, así como de los instrumentos empleados. Pretende, por tanto, ser un documento referente para armonizar la experiencia de las diferentes entidades sociales que llevan a cabo el Programa Incorpora.

Confiamos que su lectura resulte de interés y contribuya a reflexionar sobre la propia práctica profesional para mejorar la inserción laboral de la personas en situaciones de vulnerabilidad.

1

Introducción

El presente documento, *Modelo Incorpora* de la Obra Social “la Caixa”, realiza una descripción de los principales elementos del Programa Incorpora.

Incorpora se ha convertido en un referente para la integración sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social, cuyo método, adaptándolo a las necesidades específicas de cada territorio, se puede replicar en distintos lugares, incluso en países diferentes, independientemente de quien sea el impulsor.

Es éste, por tanto, un documento dirigido a cualquier persona que desee conocer cómo funciona Incorpora. Puede interesar, además, a los profesionales de las entidades sociales que llevan a cabo el Programa Incorpora –especialmente a los profesionales de nueva incorporación–, a responsables de recursos humanos, a empresarios o empresarias, a responsables de administraciones públicas, a profesionales de las entidades del territorio que colaboran con el Programa Incorpora, a gestores de las oficinas de CaixaBank o CaixaEmpresa, a potenciales impulsores, etc.

Mediante la descripción del Modelo del Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa" se pretende:

- Poner a disposición un marco teórico -práctico de referencia.
- Valorizar el conocimiento generado a partir de los 10 años de experiencia del Programa Incorpora.
- Explicitar la cartera de servicios ofrecida a los diferentes grupos de interés.
- Describir los principales procedimientos de trabajo, para facilitar la repli-

cabilidad y prevenir la variabilidad no deseada, estableciendo los mínimos que enmarca la actividad del personal técnico de las entidades sociales que llevan a cabo el Programa Incorpora.

- Ofrecer una visión integrada de las diferentes herramientas que las entidades sociales están utilizando.
- Dar a conocer las particularidades de la inserción laboral de determinados grupos de población que presentan necesidades específicas.
- Presentar el sistema organizativo del Programa Incorpora, a nivel territorial, de gestión de profesionales, espacios, comunicación interna y externa, etc.
- Dar a conocer el marco de calidad establecido en la intermediación laboral para facilitar el logro de los resultados previstos por el Programa.

Este documento de descripción del Modelo Incorpora se estructura en diferentes capítulos. A continuación se presenta brevemente qué es y qué pretende el Programa Incorpora (**capítulo 2**); también se hace una síntesis del cambio de paradigma que ha supuesto Incorpora, revisando el marco teórico (**capítulo 3**) y el estratégico (**capítulo 4**).

El documento describe, además, la cartera de servicios y la metodología de trabajo (**capítulo 5 y 6**) y finaliza exponiendo las cuestiones clave de tipo organizativo (**capítulo 7**) y de evaluación y mejora de

la calidad de la atención (**capítulo 8**).

Este documento se complementa con la Guía Incorpora –que profundiza en los elementos de calidad de los procedimientos de trabajo–. Además, por el amplio alcance y la extensa trayectoria del Programa Incorpora durante estos diez años, la Obra Social “la Caixa” ha publicado diferentes documentos sobre algunas de las líneas de actuación y las estrategias que forman parte del Modelo Incorpora.

Cuando procede, el Modelo remite a dichos documentos para profundizar en los contenidos expuestos.

La metodología de trabajo Incorpora se completa con el Manual de Indicadores de calidad, que permite disponer de una batería de elementos de medida para objetivar la calidad del trabajo que se realiza por parte de las entidades. Se elaboró a partir de la realización de una revisión bibliográfica de las prácticas del sector con mayor

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

El método Incorpora también está formado por la plataforma on line Incorpora, que permite dejar constancia de las actuaciones realizadas con cada persona, empresa y oferta, para poder realizar un seguimiento preciso del Programa.

Todos estos documentos integran la metodología del Programa Incorpora, tal y como se muestra en la *Figura 1*.

En el próximo apartado se presentan los elementos fundamentales del Programa Incorpora.

Cabe aclarar que – cuando no ha sido posible emplear un lenguaje no sexista –se ha optado por utilizar un solo género, para referirse al masculino y femenino y facilitar, de este modo, la lectura del presente documento. /



Figura 1. Configuración de la metodología Incorpora

2

Presentación del Programa Incorpora

Se define el Programa Incorpora, se presentan algunos resultados de la evolución en sus diez años de trayectoria y se describen los diferentes grupos de interés.

2.1

Definición

Incorpora es un programa de integración sociolaboral, cuya finalidad es promover la inserción laboral en la empresa ordinaria de personas en situación o en riesgo de exclusión social.

El Programa Incorpora de la Obra Social "la Caixa" pretende:

- Contribuir a la integración sociolaboral de las **personas atendidas**, en situación o en riesgo de exclusión social.
- Ofrecer a las **empresas** una alternativa de responsabilidad social empresarial en integración laboral, generando mayores oportunidades de empleo en la empresa ordinaria para las personas atendidas.
- Potenciar la profesionalización y la formación de los y las profesionales del conjunto de **entidades sociales** adheridas a Incorpora.
- Promover **territorios** socialmente responsables, que contribuyan a dar respuestas a las necesidades de la persona en situación o en riesgo de exclusión social y que favorezcan la igualdad de oportunidades.

La finalidad del Programa Incorpora es promover la inserción laboral en la empresa ordinaria de personas en situación o en riesgo de exclusión social.



Figura 2. Configuración de la metodología Incorpora

El gráfico que se muestra a continuación presenta las principales características que definen el Modelo Incorpora.



Figura 3. Programa Incorpora. Elementos clave

El Programa Incorpora mantiene el **acompañamiento a la persona**, durante todo el proceso de integración sociolaboral. Permite a cada persona en situación o en riesgo de exclusión social definir un itinerario propio, con el asesoramiento del personal técnico.

Incorpora impulsa y da apoyo a la persona, cualquiera que sea su punto de partida, para avanzar hacia la inserción laboral, por cuenta ajena o propia, ya que el **autoempleo** también está contemplado dentro de las líneas de actuación del Programa.

Si la persona tiene un trastorno de salud mental o es o ha sido una persona privada de libertad, considerando las especificidades de dichas situaciones, Incorpora ofrece líneas de actuación específicas, **Incorpora Salud Mental y Reincorpora**.

En caso de que el itinerario de la persona así lo establezca, los **puntos de formación** permiten ofrecer capacitación en competencias transversales, técnicas o específicas, para mejorar la empleabilidad de las personas. Incorpora Joven ofrece formación especializada para jóvenes en riesgo de exclusión y les apoya para lograr la inserción laboral o posibilitar su retorno al sistema educativo

El Programa Incorpora lo llevan a cabo las entidades sociales seleccionadas en cada territorio. La **concepción del territorio** como agente de cambio, socialmente responsable, que contribuye a la inserción laboral de las personas en situación o en riesgo de exclusión social es un importante factor diferenciador del Programa.

Las entidades sociales de un mismo territorio adheridas al Programa Incorpora, cooperan entre ellas para dar mejor respuesta a las personas atendidas; cuentan con una **coordinación territorial**, que facilita el trabajo en red o colaborativo.

Las entidades sociales adheridas al Programa Incorpora realizan una función de **prospección de empresas**, para obtener ofertas de empleo y ofertar formación a medida que facilite la posterior inserción.



Figura 4. Trabajo en red entre entidades

Los prospectores de las entidades sociales cuentan con las competencias necesarias para proporcionar a las empresas el asesoramiento necesario en materia de responsabilidad social empresarial y beneficios fiscales, laborales y comerciales, entre otras muchas cuestiones que pueden resultar de interés para las empresas.

Los profesionales de las entidades sociales, además, realizan **intermediación laboral entre las personas atendidas y las empresas** de dicho territorio. Ofrecen pleno apoyo en todas las fases del proceso de inserción: desde la selección hasta la completa integración en el puesto de trabajo. Se convierte a las empresas, de este modo, en agente necesario para facilitar la inserción laboral.

El personal técnico de inserción laboral de las entidades sociales cuentan con

formación especializada en inserción laboral y están altamente cualificados; son conocedores de las personas en situación o en riesgo de exclusión social y también de la realidad de las empresas.

El Programa Incorpora se ha caracterizado desde siempre por la **mejora continua de la calidad**, de manera que se han ido introduciendo progresivamente cambios que han facilitado ir adaptando el Programa Incorpora a las necesidades de las personas atendidas, de las empresas, de los profesionales de las entidades sociales, de la coordinación territorial de Incorpora, de los agentes del territorio con los que se relacionan y de la sociedad en general.

A continuación se muestran algunos datos de la evolución del Programa Incorpora.

2.2 Evolución

Incorpora está presente en toda España. En su décimo año de funcionamiento, según datos disponibles en diciembre de 2015, son 355 entidades sociales las que forman parte del Programa Incorpora. Están estructuradas en 21 grupos territoriales.

En 2015, tras una primera experiencia piloto, se generalizan los Puntos Formativos Incorpora, con 121 entidades. Se han impartido 386 acciones de capacitación hasta diciembre de 2015.

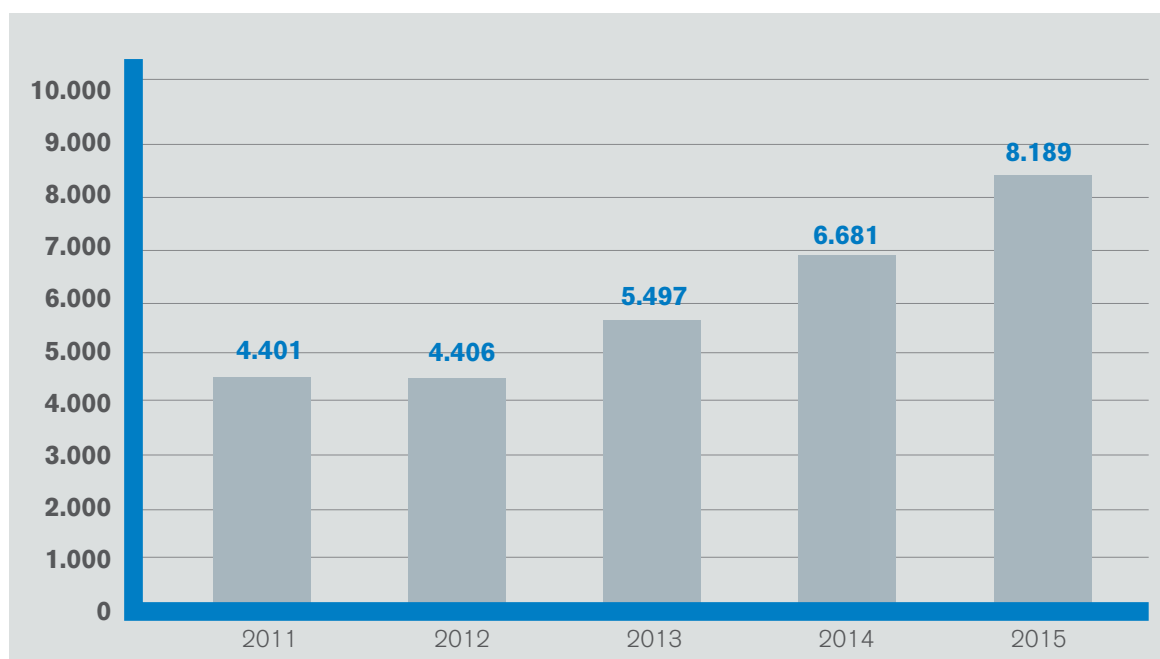


Figura 5. Evolución anual del número de empresas que contratan una o más personas en el marco del Programa Incorpora (2011-2015)

Además, Incorpora tiene una clara voluntad de internacionalizarse. Actualmente se ha implantado en determinados territorios de Marruecos y Polonia, siendo 15 las entidades sociales que forman parte del Programa Incorpora en el extranjero.

Incorpora ocupa a 734 profesionales técnicos –según datos de diciembre de 2015–, que trabajan en red con el tejido empresarial de cada territorio.

Representa un concepto realmente innovador al sumar dos redes –entidad social y empresa– para asegurar el éxito de la inserción laboral de cada persona. La evolución en el número de empresas que han colaborado durante los 10 años de funcionamiento del Programa se muestra en la *Figura 5*.

29.174

empresas diferentes han contratado alguna persona

Son 29.174 empresas distintas las que han contratado una o más personas durante los últimos 5 años.

Las inserciones laborales que se han dado por intermediación de Incorpora en el periodo 2006-2015 son **109.802**. A pesar del contexto socioeconómico actual, el Programa ha permitido aumentar el volumen de inserciones conseguidas año tras año, según muestra la *Figura 6*.

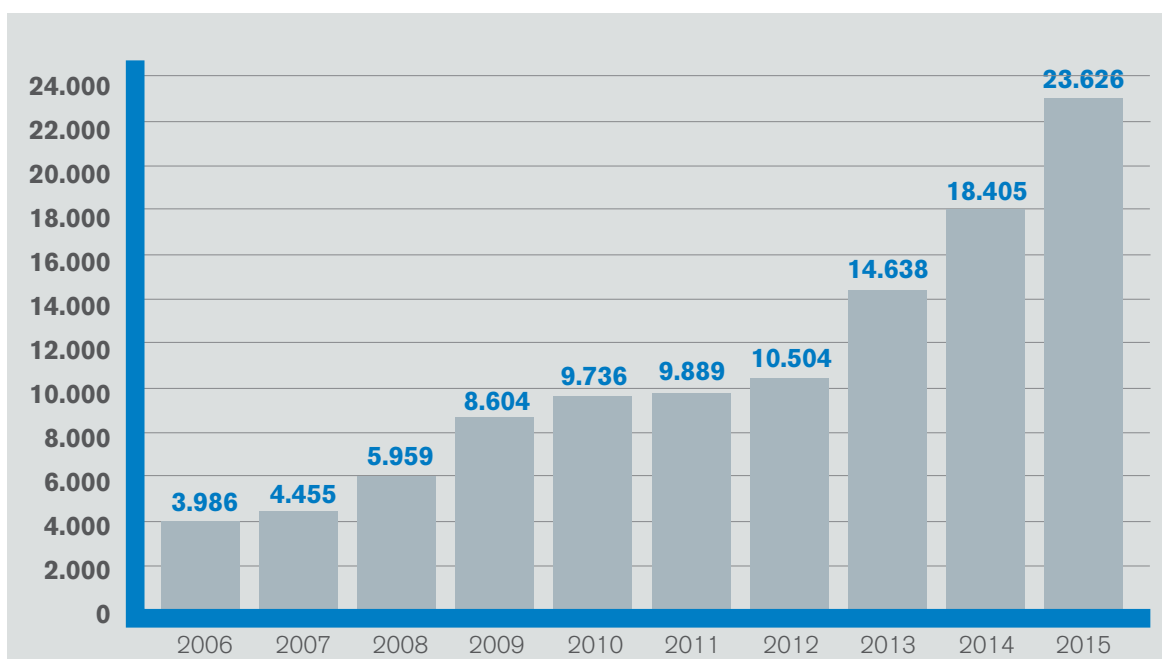


Figura 6. Evolución de la inserciones realizadas por las entidades Incorpora (2006-2015)

Si se diferencian las inserciones por colectivos atendidos, los resultados que se han obtenido en el periodo 2015 con los diez principales se muestran en la *Figura 7*.

Durante el 2015, de las 23.626 inserciones que se dieron, 16.835 fueron de personas en riesgo o situación de exclusión social y 6.791 de personas con discapacidad.

En total, las personas que se han insertado a través de la Red Incorpora en 2015 son 18.836, el 25,3% de las personas atendidas; se excluyen para este cálculo las personas con contratos de prácticas formativas.

+30h
semanales en los
empleos conseguidos

Además, el trabajo de las entidades sociales es continuado y no finaliza con la primera inserción ya que, de media, una persona ha sido insertada laboralmente 1,2 veces a largo de su itinerario.

Finalmente, destacar que los empleos conseguidos alcanzan unas jornadas de trabajo con una media que supera las 30 horas/semana, según datos de 2015.

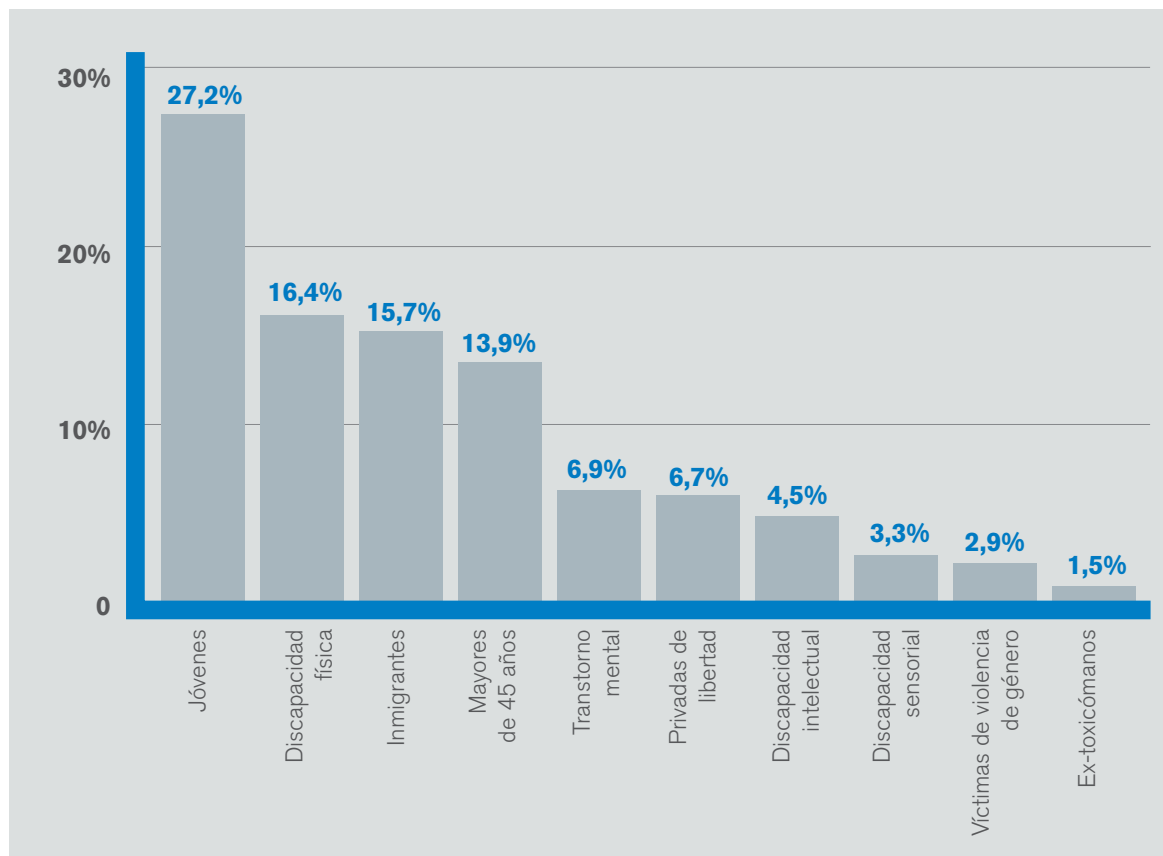


Figura 7. Porcentaje de cobertura del Programa Incorpora (2015)

2.3

Impacto en la persona y en la sociedad

Cada inserción laboral es de gran valor para la persona que la logra, como demuestran los resultados del estudio de impacto social del Programa Incorpora¹. Las personas beneficiarias del Programa Incorpora habían conseguido, en su gran mayoría, cambios positivos en su vida. Las respuestas de las personas atendidas, a las preguntas más generalistas asociadas a la percepción de ese impacto positivo en su vida, han sido, de facto, las valoradas con la mayor puntuación.

**Cada inserción
laboral es de
gran valor para
la persona que
la logra**

La dimensión de relaciones interpersonales obtiene la mayor valoración de impacto por los cambios positivos percibidos por las personas beneficiarias y hace referencia, en concreto, a cambios positivos respecto a la familia y al incremento de actividad social, conseguido principalmente en el entorno laboral.

La dimensión de autodeterminación, tiene asimismo una valoración bastante positiva y está asociada a la mejora de la autonomía personal. Es de destacar que más de un 70% de las personas atendidas y acompañadas en el proceso de la inserción laboral, se ven capaces de buscar trabajo por sí mismas en el momento actual en caso de necesitarlo.

La dimensión con mejor valoración es la de bienestar material, cuyo mayor impacto está relacionado principalmente con la mejora que han obtenido las personas atendidas para dar cobertura a las necesidades económicas de sus familias.

Finalmente, en las dimensiones de desarrollo personal e integración social, pese a tener valoraciones inferiores a las anteriores, se detectan cambios positivos generales en aspectos concretos (por ejemplo, la motivación que el trabajo genera en los colectivos para seguir formándose). También se identifican mejoras a nivel de integración en algunos colectivos (por ejemplo, la relación conseguida por los jóvenes en riesgo de exclusión con compañeros/as de trabajo fuera del horario laboral).

109.802
inserciones laborales
en 10 años

¹ "Estudio de Impacto Social del Programa". Julio de 2010.

Además, se trata de un Programa que ha demostrado ser económicamente sostenible. Según datos del estudio realizado en 2013 sobre la *Valoración cuantitativa del impacto del Programa*, Incorpora genera alrededor de 156,7 millones de euros, con claro impacto económico en la sociedad. Dicho impacto ha sido calculado para un horizonte de un año, aunque el resultado puede trascender ese período. El Retorno Social sobre la Inversión (SROI) del Programa Incorpora prácticamente multiplica por ocho la inversión (7,7 euros por euro invertido). Si se analiza de manera independiente el Programa Reincorpora, por el esfuerzo inversor que requiere, principalmente en formación, Reincorpora tiene un SROI que casi triplica a la inversión realizada (2,77 euros por euro invertido) e Incorpora para el resto de colectivos atendidos tiene un SROI de 11,77 euros por euro invertido.

2.4

Grupos de interés

El Programa cuenta con varios destinatarios, que hay que conocer, explorar sus necesidades y expectativas y tratar de darles respuesta. Los diferentes grupos de interés a los que Incorpora tiene que dar respuesta son los siguientes: las personas atendidas y sus familias, las empresas, las entidades sociales, los profesionales que en ellas trabajan, la coordinación territorial, la sociedad en general y la propia Obra

Social "la Caixa" como impulsor. A continuación se describe brevemente cada uno de estos grupos.

2.4.1

Las personas atendidas y sus familias

La persona atendida es la protagonista del proceso de inserción laboral y, por ende, de la integración sociolaboral.

El Programa Incorpora se dirige a personas en situación o en riesgo de exclusión social. Por tanto, los colectivos con los que se trabaja en el Programa Incorpora presentan siempre algún factor de riesgo, que impide o dificulta el acceso al mercado laboral. Entre los factores de riesgo se identifican algunos de tipo personal, como la baja cualificación, el fracaso escolar, las adicciones, la enfermedad, la discapacidad, la etnia, el desarraigo o el ingreso en prisión. También es necesario considerar factores de tipo familiar, como el haber sufrido situaciones de abuso o de violencia.

**La persona
atendida es la
protagonista
del proceso de
inserción laboral**

+70%

**de personas atendidas
se ven capaces
de buscar trabajo**

A estos factores de riesgo se tienen que añadir los de tipo socioeconómico: vivir en un entorno desfavorable, no tener ingresos o disponer de una renta mínima, estar en situación laboral precaria, ejercer la prostitución, no tener vivienda, ser víctima del racismo, ser extranjero y estar en el país en situación irregular y la ausencia de círculos sociales, entre otros.

Las personas atendidas esperan de Incorpora acompañamiento para lograr la inserción laboral y mejorar la ocupabilidad. La atención prestada por los profesionales de las entidades sociales está orientada a este resultado.

Pese a que el Programa Incorpora sólo atiende a las personas que buscan trabajo y/o requieren soporte para el mantenimiento de su puesto de trabajo, las familias de dichas personas también se benefician del Programa. En la medida que mejoran las condiciones de la persona, éstas revierten en su entorno y el cambio se proyecta hacia los miembros de su familia. Por tanto, también los familiares se consideran beneficiarios indirectos del Programa Incorpora.

2.4.2

Las empresas

Las empresas también son un destinatario clave del Programa Incorpora; independientemente de su tamaño todas las empresas pueden colaborar.

El Programa ofrece a las empresas un recurso de responsabilidad social empresarial en integración laboral. Contribuye a crear una red de empresas solidarias.

Las empresas también son un destinatario clave del Programa Incorpora

Dar un servicio de calidad a la empresa implica necesariamente, ofrecer soluciones ágiles a las demandas que realice de preselección de personal, evitando demoras innecesarias. Incorpora cuenta con muchas personas preparadas para incorporarse a un puesto de trabajo y con una alta motivación para hacerlo.

Si la propia entidad no dispone de personas que se ajusten a la oferta, el trabajo en red con las otras entidades sociales del territorio facilita el dar la respuesta rápida que la empresa precisa para encontrar el trabajador/a que requiera.

La eficiencia, por tanto, también es un aspecto de la calidad que las empresas valoran de Incorpora.

Además, no se exige a la empresa compromiso de contratación. El proceso de selección vía Incorpora es compatible con otros sistemas que la empresa ya utilice.

Otro elemento del Programa Incorpora que facilita dar respuesta a las expectativas de las empresas es que tras la inserción, el trabajador/a y, por ende, la empresa, cuenta con seguimiento y apoyo en lo que precise. El tiempo de dicho seguimiento se acuerda conjuntamente, según necesidades de cada situación.

El trabajo con la empresa requiere que el personal técnico de inserción laboral que realiza labores de prospección se mantenga próximo, que haga seguimiento periódico de la empresa, que contribuya a disminuir los potenciales temores de los responsables de las empresas.

Igualmente también se apoya la cualificación del personal mediante los puntos de formación Incorpora.

2.4.3 **Las entidades sociales**

Son el instrumento clave que permite llevar a cabo el Programa Incorpora. Se trata de entidades del tercer sector, con amplia trayectoria en materia de inserción laboral

en cada uno de los territorios. Están altamente profesionalizadas, tienen una extensa experiencia y un importante bagaje para realizar el trabajo que desempeñan.

Las entidades pasan a formar parte de la Red Incorpora de su territorio y, anualmente, de mutuo acuerdo, se renueva el convenio de colaboración. Dicho convenio se puede ampliar, mediante concurso, para ofrecer otras líneas de actividad, como los Puntos de formación, Autoempleo u otras.

Las entidades son el instrumento clave que permite llevar a cabo el Programa Incorpora

2.4.4 **Los profesionales de las entidades sociales**

Las personas que trabajan en las entidades sociales que llevan a cabo Incorpora son también un grupo de interés, como cliente interno. Se trata del personal técnico de inserción laboral, que asume diferentes funciones según las líneas de actividad del Programa Incorpora en las que ejerza. En el caso de los Puntos de Formación Incorpora, se cuenta con formadores o entrenadores.

21 entidades

coordinadoras en el territorio nacional

Una entidad que trabaja con el Modelo Incorpora requiere dos perfiles profesionales diferentes: el que realiza el acompañamiento a la persona para la inserción laboral y el que realiza la prospección de empresas.

Es ésta una cuestión clave, pues Incorpora sólo puede implementarse con éxito si se realizan ambas funciones. Dichas funciones pueden ser realizadas por un mismo profesional o por profesionales diferentes. En caso de tratarse de profesionales diferentes, es necesario asegurar una perfecta articulación entre ambos profesionales para prestar el soporte que tanto la persona como la empresa requieran. Según la tipología de necesidades que emerjan, será una u otra figura profesional quien les dé respuesta.

Además, si la entidad ofrece el servicio de Autoempleo Incorpora o es Punto de formación Incorpora, los perfiles profesionales requeridos tienen especificidades.

El Programa potencia su profesionalización. Es necesario atender a sus necesidades profesionales, para que puedan desarrollar sus funciones de manera excelente. La formación de estos profesionales es

una cuestión clave, para que mantengan sus competencias actualizadas.

Además, el Programa Incorpora estimula la gestión del conocimiento en las entidades y que todo el potencial de las personas que trabajan en cada una se ponga al servicio de todo el territorio y, si procede, del Grupo Incorpora.

Se trata de perfiles que requieren, además, una elevada dosis de creatividad, innovación, voluntad de compartir sus conocimientos con otros profesionales de la red, etc. Por tanto, cuidar las condiciones de trabajo y el clima laboral en los equipos es también necesario.

Se profundiza en este grupo de interés en el **punto 7.3**: Los profesionales.

2.4.5 La coordinación territorial

El Programa Incorpora cuenta con 21 entidades coordinadoras en el territorio nacional; cada una de ellas coordina la red de entidades Incorpora de un mismo territorio.

Cada Red territorial cuenta con una persona, de una de las entidades, que actúa como coordinadora. La coordinación efectiva dentro de la red se basa en la existencia de protocolos de funcionamiento de Grupo, acordados entre las entidades que la componen.

Este trabajo colaborativo en red favorece la eficiencia y la efectividad para dar respuesta a las necesidades de las empresas y de las personas del territorio. Además, se facilita que los diferentes agentes que intervienen en un territorio (administraciones públicas, servicios públicos –de salud, educación, servicios sociales, justicia, juventud, etc.–, red de oficinas de CaixaBank o CaixaEmpresa, universidades, empresas, etc.) se articulen alrededor de las personas más vulnerables. Es decir, se suman esfuerzos para construir territorios socialmente responsables. Se trata de un concepto innovador que ha requerido un cambio de cultura.

Se profundiza en este grupo de interés en el **punto 7.2**: Coordinación territorial Incorpora.

2.4.6 La sociedad

Considerando que Incorpora trabaja con las personas en situación de vulnerabilidad, la sociedad en sentido amplio es también un grupo de interés al que el Programa debe dar respuesta.

La sociedad espera que se reduzca la tasa de desempleo y que las personas mejoren su ocupabilidad, para que les sea más fácil encontrar empleo. Incorpora contribuye enormemente a lograr este objetivo.

El trabajo colaborativo en red favorece la eficiencia y la efectividad para dar respuesta a las necesidades de las empresas y de las personas del territorio

Igualmente, la sociedad confiere un valor a las empresas ubicadas en un territorio, al ser éstas fuente de creación de puestos de trabajo directos e indirectos. Por tanto, la sociedad espera del Programa Incorpora la sensibilización de las empresas, para que contraten personas en situación o en riesgo de exclusión social.

Además de los beneficios en calidad de vida y lo que significa la inclusión sociolaboral para la propia persona, no debe olvidarse el beneficio que supone a nivel de participación social. También cabe considerar, como beneficio para la sociedad, el pago de impuestos derivado de la retribución obtenida por el empleo.

2.4.7 La Obra Social "la Caixa" como impulsora

El impulsor del Programa, la Obra Social "la Caixa" o el agente que asumiese la implementación de lo establecido en este Modelo, es también un grupo de interés de Incorpora.

El Programa Incorpora ha de gestionar los recursos asignados de forma eficiente, efectiva y equitativa, teniendo en cuenta los métodos más avanzados para conseguir los mejores resultados posibles, contribuyendo a hacer una sociedad más justa que devuelve su inversión a la propia sociedad que confía en ella.

Para ello, se establecen de forma clara y explícita una serie de objetivos para cada territorio y para cada entidad concreta; éstos están temporalizados y son cuantificables. Las entidades participan en el momento de establecerlos; son, por tanto, consensuados.

Las entidades deben dar respuesta sobre el logro o no de los objetivos acordados y analizar las desviaciones que se producen, para tratar de corregirlas y dar así la mejor respuesta posible a las expectativas del impulsor.

Clarificados los grupos de interés del Programa Incorpora, a continuación se describe el marco conceptual de referencia, de acuerdo al cual intervienen los equipos técnicos de las entidades sociales. /

El Programa Incorpora tiene que gestionar los recursos asignados de forma eficiente, efectiva y equitativa, teniendo en cuenta los métodos más avanzados para conseguir los mejores resultados

3

Marco Conceptual de Referencia

El Modelo Incorpora se sustenta en un marco conceptual que a continuación se presenta brevemente.

A continuación se clarifica el concepto de integración sociolaboral y se describen algunas cuestiones metodológicas, poniendo especial énfasis en el modelo de competencias y en el modelo del empleo con apoyo.

3.1

De la inserción laboral a la integración sociolaboral de las personas en situación o en riesgo de exclusión social

Si bien el acceso al trabajo es un derecho universal, tal y como establece el artículo 23 de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948), no siempre puede ejercerse plenamente. No todas las personas tienen –real y efectivamente– las mismas oportunidades de participación en el mercado laboral. Determinados colectivos presentan grandes dificultades para acceder y desarrollar una actividad productiva: existen factores personales, culturales, familiares, de salud, etc., que pueden funcionar como barreras para acceder al empleo.

Dicha exclusión del mercado laboral genera claramente situaciones de vulnerabilidad y exclusión social, con diferentes niveles de complejidad. Por tanto, el Modelo

La inserción laboral puede ser considerada como una vía clara de integración social

Incorpora no concibe la inserción laboral sólo como la obtención de un trabajo, sino como un proceso de acompañamiento que contribuye a la integración sociolaboral de las personas atendidas.

Y es que el empleo contribuye enormemente a la socialización, ya que promueve el desarrollo de las relaciones y redes sociales. También facilita la estructuración del tiempo vital de las personas y la participación activa en muchos otros aspectos que involucran el ejercicio de derechos de ciudadanía (prestaciones sociales, pensiones, etc.).

Por tanto, la inserción laboral puede ser considerada como una vía clara de integración social, especialmente para colectivos con dificultades de participación en el mercado laboral. Es por este motivo que el Programa Incorpora se define como un programa de integración sociolaboral.

3.2

Abordaje metodológico de la inserción laboral

Una inserción laboral tal y como la entiende el Programa Incorpora requiere de actuaciones previas, simultáneas y posteriores a la contratación, con el fin de garantizar el éxito, tanto para las personas que acceden al puesto de trabajo como para las empresas contratantes y, también, para el contexto social más amplio.

Las entidades sociales adheridas al Programa Incorpora son las que se ponen al

servicio de este proceso. Se trata de dispositivos de atención específicos, que valoran tanto las necesidades, competencias e intereses de las personas en búsqueda de empleo, como las oportunidades que ofrecen las empresas del territorio. Intermedian en el vínculo entre ambas partes para lograr territorios socialmente más responsables.

Desde la perspectiva del **acompañamiento a la persona** –verdadera protagonista del proceso de inserción laboral–, se realizan un conjunto de actuaciones, como muestra la *Figura 8*.



Figura 8. Acompañamiento a la persona atendida

Las actuaciones se desarrollan desde un modelo de intervención propio

Para mejorar la efectividad y la eficiencia del acompañamiento a la persona, es clave el trabajo en red entre las entidades sociales de un mismo territorio y con los agentes sociales de dicho territorio.

Estas actuaciones se desarrollan desde un modelo de intervención propio, que incorpora elementos del modelo de compe-

tencias y del modelo de empleo con apoyo. Considerando la situación de cada persona atendida, ambos modelos interactúan para abordar, de la forma más efectiva, cada proceso de inserción. El personal técnico de inserción laboral presta a cada persona el apoyo necesario, de intensidad variable, acorde a las competencias que tenga la persona, para facilitar su desarrollo. Se trabaja, de este modo, para el empoderamiento de la persona.

Desde la perspectiva del **acompañamiento a la empresa**, las actuaciones que realizan las entidades sociales se muestran en la *Figura 9*.



Figura 9. Acompañamiento a la empresa

El diagnóstico del tejido empresarial es un elemento metodológico clave del trabajo con la empresa. Implica disponer de información actualizada sobre el tejido empresarial de la zona, con especial atención a nuevas empresas, a puestos de trabajo disponibles, a tendencias en los diferentes sectores de actividad, etc. Dicha información facilita al personal técnico de las entidades sociales la planificación de la prospección, es decir, la aproximación a las empresas del territorio. Es ésta una condición necesaria para lograr la inserción laboral, pues el conocimiento de la empresa y de los puestos de trabajo que ofrece facilita enormemente la intermediación laboral.

La prospección de empresas en el Modelo Incorpora no es un proceso de trabajo lineal, sino que ha de realizarse de manera continuada con las diferentes empresas del territorio, para promover la evolución en las formas de colaboración entre cada empresa y la entidad social, para generar mayores oportunidades para la inserción laboral de las personas. De esta manera se logra diversidad de puestos de trabajo y empresas para insertar a las personas atendidas.

**Incorpora
persigue el
empoderamiento
de la persona y el
desarrollo de sus
competencias**

Revisadas estas cuestiones metodológicas, a continuación se exponen algunos elementos clave del modelo de competencias y del modelo del empleo con apoyo de intensidad variable que constituyen la base que fundamenta teóricamente el Modelo Incorpora.

3.2.1 Aportaciones del modelo de competencias

Las competencias son los recursos de la persona que se ponen en juego en el desempeño de una determinada actividad.

Las competencias se definen como el conjunto integrado y complejo de conocimientos, capacidades, habilidades. Están integradas por los conocimientos y la experiencia –el “saber hacer”–, las habilidades y destrezas –el “poder hacer”– y las actitudes –el “querer hacer”–. La competencia es la aplicación de un conocimiento teórico más un conocimiento práctico, sostenidos por una actitud determinada.

La actividad profesional promueve el desarrollo de competencias, pero, además, todas las personas pueden desarrollar sus competencias, situándose mejor frente al empleo, porque las competencias son uno de los componentes de la empleabilidad.

Es frecuente que las empresas den a las competencias incluso más importancia

que a otros factores como la formación o la experiencia. Por este motivo, Incorpora persigue el empoderamiento de la persona y el desarrollo de sus competencias a través de acciones de capacitación, prácticas no laborales en empresas u otras actuaciones que puedan incidir.

El modelo se centra en los aspectos positivos del desempeño, es decir, en lo que una persona es capaz hacer. Surge como respuesta innovadora a aquellos modelos más basados en los déficits y discapacidades. Pone en valor los recursos con los que cuenta un individuo para asumir progresivamente nuevos roles, adquirir habilidades y capacidades.

3.2.2 Fórmulas de apoyo con intensidad variable

La inserción laboral en el mercado ordinario de colectivos de personas que presentan dificultades de acceso al mercado de trabajo ordinario requiere la gestión y aplicación de diferentes tipos, frecuencia e intensidades de apoyo.

El apoyo se planifica y gestiona, teniendo en cuenta los recursos de la propia persona, su entorno familiar y relacional, el entorno de la empresa y los recursos dentro del territorio. Cabe tener en cuenta que determinadas personas requieren apoyos durante toda su vida laboral, y esto se ha

de tener en cuenta al planificar el apoyo que se brinda a la persona y a la empresa. El concepto de apoyo incluye cualquier forma de ayuda personal facilitada a la persona trabajadora o a quien la contrata en el puesto de trabajo. Mediante la elaboración de planes de apoyo se adecua la intensidad (básica, intermedia o alta), la frecuencia y el tipo (intermitente, limitado, extenso o generalizado) de apoyo a las necesidades y preferencias de cada persona, para facilitar la inserción laboral.

Los **principios clave** del empleo con apoyo se enuncian a continuación:

- Búsqueda de empleo rápida, siendo la preparación simultánea a la búsqueda. La formación es posterior a la incorporación al puesto de trabajo, preferentemente dentro del contexto laboral.
- Selección del puesto de trabajo en función de las preferencias, necesidades y prioridades de las personas.
- No hay criterios de exclusión; cualquier persona que tenga interés en encontrar un trabajo puede hacerlo.
- Tanto los puestos de trabajo buscados como sus retribuciones están dentro de los parámetros del mercado competitivo.
- Apoyo individualizado de duración ilimitada e intensidad diversa, según necesidades.

- Estrecha colaboración entre el equipo de profesionales de inserción laboral y el de atención en el ámbito comunitario.
- Apoyo para obtener la información necesaria sobre prestaciones y beneficios sociales (bonificaciones, ayudas sociales, etc.), para que las personas puedan tomar las decisiones más convenientes.
- El personal técnico de inserción laboral se relaciona con el empresariado para conocer sus necesidades y preferencias, orientando los servicios a la comunidad. El Empleo con apoyo también se caracteriza por la implicación activa de las empresas y la intermediación en el proceso de inserción de las personas. Por tanto, el apoyo se ofrece tanto a las personas como a las empresas, para garantizar la satisfacción de todas las partes en la relación laboral.
- **Elección informada.** Implica ayudar a las personas a tener conciencia de sus oportunidades, a elegir de acuerdo a sus preferencias y aceptar las consecuencias de su elección.
- **Empoderamiento.** Capacitación y potenciación de las propias capacidades; implica asumir la responsabilidad sobre la propia vida y bienestar.
- **Confidencialidad.** Respetando las normativas vigentes y sólo utilizando la información con consentimiento.
- **Flexibilidad.** Adaptación a las necesidades de las personas usuarias.
- **Accesibilidad** para todas las personas que estén interesadas.

Los **valores** de este modelo son los siguientes:

- **Individualidad.** El foco de atención son las propias necesidades e intereses de las personas.
- **Respeto a la situación personal,** decisiones, necesidades y deseos.
- **Autonomía.** Apoyo a la autodeterminación y a la toma de decisiones sobre el que es su proyecto vital.

A través de esta metodología, la persona es protagonista activa de su proceso de inserción promoviéndose la máxima autonomía personal como principio orientador de toda la intervención. La especificidad del apoyo promueve intervenciones individualizadas con posibilidad de adaptarlas a la gran heterogeneidad y diversidad de personas atendidas.

En el próximo apartado se describe el marco estratégico del Programa Incorpora. /



Figura 10. Dispositivos de atención específicos en el proceso de búsqueda de empleo

4

Marco estratégico del Programa Incorpora

La misión, la visión, los valores y los principios de actuación del Programa Incorpora están alineados con la razón de ser de la Obra Social “la Caixa”.

4.1

Misión

La misión del Programa Incorpora es:

Promover la inserción laboral como base para la integración sociolaboral en la empresa ordinaria de las personas en situación o riesgo de exclusión social.

Los profesionales de las entidades sociales realizan actuaciones efectivas y eficientes, orientadas a resultados, incorporando prácticas innovadoras y evaluables.

Acompañan a la persona y trabajan en red con las empresas, los otros agentes y el resto de entidades sociales del territorio, para ofrecer mayores oportunidades a las personas atendidas.

4.2

Visión

La visión se concreta en:

Ser un programa consolidado que, a través de la práctica de la excelencia y la coherencia interna con los planteamientos de integración sociolaboral, genere confianza en nuestra sociedad globalizada y mayores oportunidades para las personas atendidas.

Ser referente nacional e internacional como programa de responsabilidad social empresarial y que, a través del acompañamiento a las personas y los procesos formativos, favorezca significativamente encontrar un empleo.

Se pretende marcar tendencia en la promoción de territorios socialmente responsables, fomentando la colaboración entre la administración pública, la esfera empresarial, el tercer sector y otros agentes. Desde el territorio, para el territorio y con el territorio.

4.3

Valores

Considerando la misión y la visión, los valores del Programa Incorpora son los siguientes:



Figura 11. Valores del Programa Incorpora

A continuación se describe brevemente cada uno de los cinco valores.

Persona como protagonista del propio proceso.

La persona atendida se sitúa en el centro de la intervención, es el eje. Se la acompaña para que se sienta valorada y empoderada para la búsqueda de empleo y participe activamente de su propio proceso. La participación es voluntaria y es clave para el éxito del proceso que la persona se comprometa con su propio itinerario.

Acompañamiento desde la proximidad a la persona y a la empresa.

Las entidades están cerca de las personas que atienden, ya que el Programa Incorpora lo desarrollan entidades sociales del territorio, que son un referente estable. La persona tiene a su disposición en todo momento personal especializado, tanto si requiere orientación y formación como apoyo en la inserción laboral por cuenta ajena o propia.

La empresa cuenta con un equipo de profesionales accesible, dispuestos a facilitar el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en el territorio.

Efectividad y alto impacto.

Todas las actuaciones que se realizan en el marco del Programa Incorpora (tanto las actuaciones con las personas como con las empresas y otros agentes del territorio) contribuyen a facilitar la inserción laboral de las personas atendidas. Así mismo, el trabajo de coordinación entre las

entidades sociales adheridas al Programa Incorpora también está claramente orientado a mejorar los resultados obtenidos y, por tanto, la efectividad y el impacto de Incorpora.

Fomento de territorios socialmente responsables.

Los diferentes agentes del territorio (administraciones, empresas, otras entidades sociales, etc.) se articulan, para dar una mejor respuesta a las necesidades de las personas más vulnerables del territorio. Se evita la duplicidad de servicios y, al trabajar conjuntamente entre varios agentes de un territorio, las actuaciones tienen mayor impacto territorial.

También se facilita de este modo la implicación de las empresas, mediante el desarrollo de su responsabilidad social en el propio territorio.

Trabajo colaborativo y en red entre las entidades Incorpora.

El Programa Incorpora fomenta la colaboración entre las entidades sociales, el intercambio de métodos de trabajo y el compartir experiencias innovadoras que den buenos resultados. Cuenta con una estructura de coordinación territorial que facilita el trabajo colaborativo y la construcción del Modelo, a partir de las aportaciones de los diferentes agentes implicados.

Para facilitar que estos valores impregnen la práctica de los profesionales de las entidades sociales adheridas al Programa Incorpora, a continuación se explicitan los principios de actuación del Programa Incorpora.

4.4

Principios de actuación

Considerando la misión, la visión y los valores del Programa Incorpora, los principios de actuación son los siguientes:



Figura 12. Herramientas para mejorar la calidad

A continuación se describe brevemente cada uno de los ocho principios de actuación.

Mirada inclusiva.

Todas las personas en situación o riesgo de exclusión social pueden beneficiarse del Programa, sin ningún tipo de criterio de exclusión. Todas las personas que lo deseen pueden empoderarse para encontrar empleo.

Apoyo entre iguales.

Si el itinerario de la persona lo aconseja, se ofrece la posibilidad de participar en algunas actividades conjuntamente con otras personas en una situación similar. De este modo se configuran grupos heterogéneos que resultan enriquecedores para trabajar objetivos compartidos y se establecen canales de ayuda mutua entre iguales.

Visión integral.

En la atención a las personas en situaciones de mayor complejidad, Incorpora trabaja con un enfoque holístico, centrado en la inserción laboral pero facilitando la activación de los diferentes recursos y programas de que dispone la Obra Social "la Caixa" para dar una respuesta más efectiva a las necesidades de la persona, que se articule y complemente con los servicios prestados desde la administración pública. Se trabaja, por tanto, conjuntamente con los servicios sociales y comunitarios de cada territorio.

Compromiso con las entidades sociales.

Las entidades sociales adheridas a Incorpora conocen el territorio en el que intervienen y están altamente profesionalizadas. El personal técnico que forma parte de los equipos está comprometido con la innovación, la utilización de prácticas efectivas y eficientes, la evaluación del trabajo realizado.

La participación en el Programa Incorpora contribuye a la estabilidad de las entidades, asegurando la permanencia de las mismas y, por tanto, la prestación de servicios a la ciudadanía.

Flexibilidad.

El Programa Incorpora se caracteriza por su capacidad para adaptarse a las necesidades de cada territorio; tiene unos aspectos genéricos que le confieren identidad propia pero el resto se adaptan a la idiosincrasia del territorio.

Precisamente por esta flexibilidad, se trata de un Programa que también puede adaptarse fácilmente a las exigencias de cada momento temporal en materia de ocupación y hacer los cambios que sean precisos con agilidad.

Transparencia.

El Programa Incorpora está concebido desde la transparencia en sentido amplio, a partir del desarrollo de una práctica guiada por la sinceridad y la complicidad en la relación con las personas, con las empresas y con las otras entidades de un mis-

mo territorio. La Plataforma Incorpora es el recurso clave para materializar la transparencia, facilitando la accesibilidad a toda la información disponible sobre personas, empresas y ofertas de trabajo siempre de acuerdo con lo establecido por la Ley orgánica de protección de datos.

Sostenibilidad.

El Programa Incorpora requiere un apoyo financiero que está garantizado anualmente, pero la eficiencia y la efectividad que demuestra tener lo hacen sostenible, ya que genera un claro retorno social de lo invertido.

Evaluación orientada a resultados y mejora continuada.

Cada entidad dispone de información objetiva sobre los resultados obtenidos a partir de la evaluación periódica, para conocer cuál es el impacto transformador del Programa en el territorio. Además, los propios resultados pueden compararse con los del Grupo territorial y con los del Programa Incorpora. De este modo, cada equipo puede tener datos de la propia situación y tomar

La misión, la visión, los valores y los principios de actuación rigen las actuaciones de los profesionales de las entidades sociales

decisiones fundamentadas para impulsar la mejora continuada. La capacidad de revisar con rigor y objetividad el propio trabajo es un claro valor de los equipos de las entidades sociales adheridas al Programa Incorpora.

Los principios de actuación y los valores rigen las actuaciones de los profesionales de las entidades sociales, tanto en el acompañamiento a las personas atendidas como en el trabajo que se realiza con las empresas y los agentes del territorio. Por tanto, impregnan cómo se presta cada uno de los servicios de la cartera Incorpora que se describen a continuación. /

5

Cartera de servicios

El Programa Incorpora tiene una Cartera de servicios que se prestan para cada uno de los principales grupos de interés.

Ver listado y descripción de los Servicios en el **apartado** correspondiente.



Figura 13. Cartera de servicios del Programa Incorpora

Para cada servicio de la Cartera, se establece un compromiso de calidad, recogido en la Carta de servicios. Éste se enuncia en la segunda columna de la siguiente tabla:

Servicio de la Cartera	Compromiso de la Carta. ¿Qué ofrecemos?
<p>5.1. Servicios a las personas</p> <hr/> <p>Incorpora es un programa que atiende, especialmente, a personas en riesgo de exclusión social; si consideras que tu situación personal, familiar, social o económica dificulta tu acceso al mercado laboral, contacta con la entidad Incorpora más cercana. Estos son los servicios que te pueden ofrecer:</p>	
<p>Acceso al servicio</p>	<p>Si tienes dificultades para acceder al mercado laboral, podemos ayudarte.</p>
<p>Valoración integral y de riesgos</p>	<p>Estudiaremos conjuntamente qué sabes hacer, qué te gusta, cuál es tu situación personal y toda aquella información importante para que puedas acceder al mercado laboral.</p>
<p>Derivación</p>	<p>Si es necesario, te orientaremos sobre otros servicios del territorio que te puedan ayudar a mejorar tu situación.</p>
<p>Orientación. Diseño de tu itinerario.</p>	<p>Vamos a estudiar los pasos que debemos seguir para lograr un empleo y mantenerlo.</p>
<p>Compatibilidad de prestaciones económicas.</p>	<p>Te apoyamos en la revisión del impacto que podría tener una contratación en las prestaciones que recibes, y te orientamos para buscar información especializada si precisas.</p>

Acompañamiento en tu itinerario.	Cada cierto tiempo, debemos vernos o mantener contacto telefónico o vía correo electrónico para revisar los avances en los objetivos que te habías propuesto. Necesitamos compromiso y puntualidad por tu parte, para que este proyecto sea un éxito. Si tu situación es especialmente difícil debido a una circunstancia personal complicada, coméntalo con nuestro personal.
Formación. Puntos de formación.	Si necesitas formación, ofrecemos unos cursos especializados en determinados sectores, que te ayudarán a adquirir las herramientas necesarias para superar los obstáculos que te dificulten lograr un empleo.
Realización de prácticas en empresas.	Las formaciones con Incorpora, incluyen una fase práctica que te ayudará a situarte dentro del mercado laboral.
Intermediación laboral. Apoyo en selección y contratación.	Si te ves preparado para la inserción laboral, revisamos contigo las ofertas de trabajo disponibles –que se ajusten a tus preferencias– para que presentes tu currículum a las que te interesen. Te damos soporte para argumentar lo más destacado de tu currículum.
Autoempleo.	Te ayudamos a estudiar tus propios proyectos empresariales y a desarrollar tu potencialidad emprendedora. A partir de tu idea, te acompañamos en el análisis de la viabilidad del proyecto y en la búsqueda de financiación. También estamos a tu lado hasta que consigues ponerlo en marcha y consolidarlo.

<p>Mantenimiento del empleo.</p>	<p>Cuando ya tienes trabajo, si lo necesitas, también mantenemos contacto contigo, para apoyarte en la adaptación a la empresa.</p>
<p>5.2. Servicios a las empresas</p> <hr/> <p>Incorpora es un programa que colabora con las empresas –independientemente de tamaño, actividad, etc.– que tengan interés en desarrollar en el propio territorio su responsabilidad social empresarial, a partir de la integración laboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Contacta con la entidad Incorpora más cercana; estos son los servicios ofrecidos:</p>	
<p>Realización de procesos de preselección.</p>	<p>Realizamos la preselección de las personas candidatas que consideramos idóneas para los puestos de trabajo requeridos.</p> <p>Facilitamos el emparejamiento entre la oferta laboral y las personas candidatas, para que recibas los currículos más adecuados.</p> <p>Si ningún candidato te parece adecuado, no existe ningún compromiso de contratación; también te ofrecemos la posibilidad de hacer una segunda selección o de llamarnos para futuras ofertas.</p> <p>Nuestro proceso de selección es compatible con otros procesos de selección.</p>
<p>Apoyo en la definición de puestos de trabajo.</p>	<p>Te ayudamos a detallar el perfil de persona requerido para cada puesto de trabajo, para conocer de manera precisa la necesidad de la empresa y disponer de más información para realizar el ajuste laboral.</p>

Seguimiento de la incorporación de las personas nuevas.	Acompañamos el proceso de adaptación inicial; el personal técnico de Incorpora será tu referente y el de la persona, y hará el seguimiento acordado para acompañar el proceso de adaptación.
Plan de acción con la empresa.	Si quieres continuar colaborando con Incorpora, conjuntamente contigo, planificamos el trabajo que realizaremos, estableciendo los objetivos compartidos que se pretenden a partir de la colaboración.
Asesoramiento sobre ventajas fiscales y laborales.	Te ayudamos a conocer los beneficios, bonificaciones e incentivos a los que puede acogerse tu empresa en función del perfil de persona que contrate.
Ventajas comerciales, como consecuencia de las cláusulas sociales.	Te informamos sobre las cláusulas sociales que establecen algunas administraciones públicas para la contratación de servicios por parte de otras empresas, cuando éstas cumplen determinados requisitos. También pueden exigir la contratación de personas en riesgo de exclusión social.
Fomento de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el territorio.	Te ofrecemos la posibilidad de visibilizar vuestra actitud socialmente activa a partir de la contratación, mediante el sello Incorpora. De este modo, se introducen valores de mejora social y económica en tu empresa.

<p>Puntos de formación.</p>	<p>Diseñamos conjuntamente contigo un programa formativo que dé respuesta a vuestras necesidades.</p>
<p>Convenios y contratos de prácticas vinculados a los puntos de formación.</p>	<p>Creamos oportunidades de colaboración entre tu empresa y el Programa Incorpora acordes a vuestras posibilidades, que trasciendan la contratación de una persona.</p>
<p>5.3. Servicios a la entidad social</p> <hr/> <p>Las entidades sociales son el instrumento para llevar a cabo el Programa Incorpora en los territorios. Estos son los servicios que como entidad social puedes recibir, bien sea proporcionados por la Obra Social “la Caixa” directamente o mediante la coordinación territorial:</p>	
<p>Modelo de trabajo Incorpora.</p>	<p>Ponemos a disposición el marco metodológico y las herramientas para trabajar de manera colaborativa con las entidades sociales que forman parte de la Red Incorpora, actualizando el modelo para dar respuesta a los nuevos retos en materia de inserción laboral.</p>
<p>Apoyo en la implementación del Modelo Incorpora.</p>	<p>Acompañamos la implementación del Modelo Incorpora, orientando sobre los cambios que es preciso implementar en la organización para conseguir el mejor ajuste a lo establecido.</p>

Apoyo económico.	Garantizamos la financiación anual, sin necesidad de presentarse a convocatorias anuales, con el compromiso por parte de la entidad de ofrecer un servicio de calidad. No es incompatible con otras fuentes de financiación.
Plataforma Incorpora.	Ofrecemos una plataforma online, que conecta las diferentes entidades adheridas al Programa Incorpora y permite realizar el seguimiento de personas y empresas.
Web Incorpora.	Ponemos a vuestra disposición una herramienta de comunicación, con excelente posicionamiento en los buscadores, que permite la visibilización global y de cada territorio.
Trabajo con otras entidades Incorpora.	Impulsamos el trabajo colaborativo entre entidades sociales, facilitando la comparación de resultados y el diseño, la ejecución y la evaluación de planes de mejora.
Consulta al experto.	Ponemos a vuestra disposición expertos en determinadas materias relacionadas con el Programa, que pueden aclarar cualquier duda que surja en los equipos.

Publicación de guías de trabajo.	Impulsamos la elaboración de guías de trabajo sobre cuestiones específicas, tratando de facilitar la transferencia de aquellas prácticas que han demostrado mayor efectividad.
Colaboración de la red de oficinas de CaixaBank y CaixaEmpresa.	Promovemos sinergias entre las oficinas de CaixaBank del territorio y la entidad social, para facilitar la prospección de empresas del territorio.
Visibilización de la entidad.	Facilitamos poner en valor la tarea realizada por la entidad en entornos habituales para las empresas del territorio, mejorando la visibilidad.
Soporte en la evaluación externa de la calidad de la atención.	Ofrecemos la posibilidad de que la entidad sea evaluada por un equipo especializado, para conocer el grado de cumplimiento de lo establecido e impulsar procesos de mejora.
Valoración del grado de satisfacción.	Analizamos y compartimos los resultados obtenidos a partir del envío de encuestas de satisfacción a cada empresa que inserta una persona por intermediación del Programa Incorpora.

5.4. Servicios al profesional de la entidad social

Los profesionales de las entidades sociales también tenéis acceso a una serie de servicios, proporcionados por la Obra Social “la Caixa” directamente, por la entidad coordinadora territorial o por tu propia entidad. Son los siguientes:

<p>Acogida y acompañamiento a profesionales de las entidades.</p>	<p>Damos apoyo técnico continuado a los profesionales de las entidades del Grupo, para facilitar la implementación del Modelo Incorpora.</p>
<p>Foro de intercambio de experiencias entre profesionales.</p>	<p>Promovemos encuentros periódicos con profesionales de las otras entidades del territorio, para compartir experiencias. Se contribuye al desarrollo profesional de los participantes, además de ser un espacio de cuidado del personal técnico.</p>
<p>Formación para el personal técnico de inserción laboral, online o presencial.</p>	<p>Garantizamos el aprendizaje de unos contenidos comunes y específicos que son referencia para facilitar la comunicación, la efectividad y la eficiencia en las respuestas que se ofrecen a las personas y a las empresas desde las entidades sociales.</p>
<p>Otras actividades formativas territoriales, específicas del ámbito de la inserción laboral.</p>	<p>Facilitamos la formación especializada en aquellos contenidos que se requiera, para dar respuesta a las necesidades cambiantes del sector que se detectan desde la coordinación territorial.</p>

5.5. Servicios al territorio - sociedad

Finalmente, destacar que cualquier persona puede beneficiarse, desde la perspectiva comunitaria, del Programa Incorpora, ya que son varios los servicios que se nos ofrecen a todos como miembros de la sociedad, para contribuir a la cohesión social y a la creación de territorios socialmente sostenibles:

<p>Estudios de impacto social.</p>	<p>Hacemos seguimiento de las personas atendidas, para conocer la evolución de su situación, si se ha mantenido o no el empleo, la facilidad para acceder a otros empleos, las condiciones de vida, etc. y disponemos, de este modo, de resultados sobre el impacto social del Programa Incorpora, que damos a conocer a la sociedad.</p>
<p>Colaboración con la administración pública para dar respuesta a las necesidades identificadas en cada territorio en materia de empleo.</p>	<p>Trabajamos complementando las iniciativas ya existentes en cada territorio para colaborar en ofrecer soluciones a las necesidades priorizadas.</p>
<p>Enfoque del trabajo comunitario.</p>	<p>Trabajamos en red con los diferentes agentes del territorio, contribuyendo a la cohesión social.</p>
<p>Complementariedad y transversalidad con otros programas.</p>	<p>Como Obra Social "la Caixa" ofrecemos varios programas que permiten dar respuesta a otras necesidades de tipo social y que complementan lo ofrecido por Incorpora y por otras entidades o la administración pública.</p>

<p>Reconocimiento del trabajo con los agentes del territorio. Premios Incorpora.</p>	<p>Reconocemos a aquellas organizaciones que colaboran activamente con el Programa: empresas, agrupaciones empresariales, administración, medios de comunicación, universidades, entidades sociales, agrupaciones de profesionales, usuarios, red de oficinas de CaixaBank, etc.</p>
<p>Difusión y visibilidad de Incorpora.</p>	<p>Convocamos a las empresas y otros agentes del territorio para participar en los actos que se impulsen desde la Red Incorpora.</p>
<p>Observatorio.</p>	<p>Realizamos, con la indispensable colaboración de los profesionales de las propias entidades, la recogida de información relevante para el sector y la ponemos a disposición de los profesionales de todas las entidades sociales y de la sociedad en general.</p>
<p>Contribución a la profesionalización del tercer sector.</p>	<p>Apoyamos la creación de conocimiento por parte de las entidades del tercer sector, para que desarrollen todo su potencial, compartan, innoven, publiquen, etc. y se ponga el material a disposición de la sociedad.</p>

Esta información se concreta en la Guía de la metodología del Programa Incorpora. Dicho documento profundiza en los elementos de calidad clave para desarrollar cada uno de los servicios enunciados.

Presentada la cartera de servicios, a continuación se describen los principales aspectos metodológicos de los diferentes servicios que se prestan en el marco del Programa Incorpora, los que se consideran constituyentes del Modelo Incorpora. /

6

Metodología de trabajo

Por la idiosincrasia de cada persona atendida, de cada empresa, de cada entidad, de cada profesional y de cada territorio, el Modelo sólo establece un marco metodológico para orientar la prestación del servicio.

El Modelo Incorpora establece, como no podía ser de otra manera, algunas cuestiones de tipo metodológico que enmarcan cómo realizar los servicios previamente enunciados en la Cartera.

6.1

Servicios a las personas

El Programa Incorpora ofrece a las personas atendidas un conjunto de servicios para facilitar la inserción laboral, bien sea por cuenta ajena o propia. Se trabaja el desarrollo de la autoestima, para que la persona se empodere y sienta que puede revertir la propia situación de vulnerabilidad.

Se pretende que cuando la persona acceda a un empleo supere la experiencia con éxito; y en caso de no conseguir encontrar empleo, se considera igualmente importante que la persona perciba que tiene las competencias necesarias para seguir buscándolo.

Es clave, por tanto, el papel del personal técnico de inserción laboral. La persona tiene que sentirse escuchada y acompañada en la definición de su propio proyecto profesional; el primer reto del profesional es ganarse la confianza de la persona atendida. El punto de partida siempre es

El primer reto del profesional es ganarse la confianza de la persona atendida

una valoración inicial de la situación. A partir del proyecto vital de cada persona, se consensua cómo mejorar la empleabilidad considerando intereses, preferencias y competencias.

Cada persona atendida en el Programa Incorpora tiene necesidades distintas. Por tanto, los soportes que prestan las entidades sociales a cada persona para lograr la inserción laboral y el mantenimiento del empleo no son iguales; se ajustan a cada situación. En cualquier caso, se ponen al servicio de la persona los recursos de la propia entidad y los del resto de entidades del Grupo, velando la entidad referente por el seguimiento.

A continuación se describen brevemente algunas cuestiones metodológicas generales de los **servicios ofertados a las personas** en la Cartera de servicios del Programa Incorpora:

Acceso al servicio.

El personal técnico de inserción laboral de la entidad adherida a Incorpora acoge a la persona y, mediante la realización de unas entrevistas iniciales, comprueba que la persona se halla en una situación de vulnerabilidad y es, por tanto, tributaria del Programa Incorpora. Si es así, se define la demanda conjuntamente con la persona. En caso que se detecte que los factores de riesgo para acceder al empleo que presenta la persona, por su especificidad, se trabajarían mejor por parte de otra entidad de la Red Incorpora del territorio, se derivará a la persona a dicha entidad. Igualmente, es en esta fase inicial que el personal técnico suele identificar aquellas personas con situaciones de muy alta complejidad a nivel de exclusión social y que son susceptibles de ser atendidas de manera integrada.

Valoración integral y de riesgos.

Para conocer la situación de cada persona, el personal técnico de inserción laboral explora las competencias, preferencias, intereses, potencialidades, necesidades, etc. También se valoran las situaciones de riesgo o los riesgos potenciales que presenta la persona. La entrevista semiestructurada a la propia persona es la técnica que fundamentalmente se utiliza, aunque también se puede entrevistar a otras personas (familiares, profesionales que hayan intervenido previamente, empleadores/as anteriores, etc.). Algunas actividades en grupo reducido también pueden ser de utilidad en esta fase de valoración.

Un elemento claramente diferenciador del Modelo Incorpora es la minuciosa valoración de las preferencias respecto al sector de actividad, horarios, distancias geográficas, entornos abiertos o cerrados, facilidad para la atención al público o no, posibilidad de transporte propio o no, etc., documentando preferencias y exclusiones de la persona.

A partir de toda la información obtenida, se establece el perfil de empleabilidad de cada persona. Dicha información se tendrá en cuenta al hacer el ajuste laboral entre las ofertas disponibles y las preferencias de los candidatos y candidatas.

Derivación.

Con la información disponible fruto de la valoración realizada, el personal técnico dispone de elementos suficientes para identificar si la situación de la persona precisa una derivación a otro servicio.

Este servicio puede ser una entidad Incorpora del territorio especializada u otras entidades del territorio que ofrezcan programas complementarios a Incorpora para mejorar la situación de la persona atendida desde una perspectiva de atención integrada.

Orientación. Diseño del itinerario.

A partir de la información recabada, y con la visión estratégica de las oportunidades en materia de empleo que ofrece el territorio, el personal técnico de inserción

Se diseña un itinerario individualizado adaptado a la propia persona

laboral conjuntamente con la propia persona, diseñan el itinerario individualizado. Planifican también la intervención y los apoyos que la persona requiere. El itinerario facilita una visión explicitada y compartida con la persona sobre los objetivos que se pretende lograr, las estrategias que se van a seguir y los resultados que se prevé lograr. Son elementos clave para que la persona se implique en la consecución del itinerario y se comprometa a trabajar para lograr lo que establezca.

Si el personal técnico de inserción laboral considera necesario promover la autonomía de la persona, además del itinerario se elabora también el plan de apoyos. Permite adecuar la intensidad (básica, intermedia o alta), la frecuencia y el tipo (intermitente, limitado, extenso o generalizado) de apoyo a las necesidades y preferencias de cada persona, para facilitar la inserción laboral.

Compatibilidad de prestaciones económicas.

Se trata de una cuestión clave en el proceso de orientación laboral que establece el Modelo Incorpora, para que la persona

disponga de la información necesaria para la toma de decisiones. El personal técnico de inserción laboral revisa, conjuntamente con la propia persona, el impacto que podría tener una nómina en la percepción de prestaciones. Si se detecta la necesidad de profundizar en la conciliación de prestaciones, se orienta a la persona para que busque la información especializada requerida, facilitando al máximo el contacto con el organismo especializado correspondiente según el tipo de prestación.

Acompañamiento en el itinerario.

El personal técnico de inserción laboral que actúa como referente del caso mantiene contacto periódicamente con la persona. El seguimiento combina la presencialidad –espacios individuales o grupales– con el contacto telefónico u online, para apoyar a la persona en lo que necesite para ir cumpliendo lo acordado en el itinerario. Se promueve que la persona tenga un papel activo en su propio proceso, dando sólo el apoyo preciso. También se contempla el apoyo entre iguales, como estrategia facilitadora.

El acompañamiento continuado contribuye a empoderar a las persona; también permite al profesional disponer de elementos para valorar el grado de cumplimiento del itinerario e identificar cuándo un individuo no avanza y requiere soportes o reajustes para lograr lo establecido en el itinerario.

Si la persona tiene un trastorno mental que dificulte la inserción laboral, la Guía para la integración laboral de personas

con trastorno mental establece pautas específicas de actuación. En el **Anexo 1** se ha incluido una ficha resumen.

En caso de que la persona esté en una situación de privación de libertad, también se pone a disposición un manual específico de trabajo: Reincorpora de “la Caixa”. Guía del técnico Reincorpora. En el **Anexo 2** se ha incluido una ficha resumen.

Formación. Puntos de formación y realización de prácticas en empresas.

El Modelo Incorpora se caracteriza por ofrecer también un servicio de tipo formativo, en el que se trabajan contenidos técnicos, pero también forman a la persona desde un punto de vista holístico. Proporcionan a la persona las herramientas necesarias para superar otros obstáculos que puedan afectar a su empleabilidad y conseguir superarlos con éxito.

A través del coaching personalizado, proactivo y grupal se logra el empoderamiento de los participantes. Además, se involucra al tejido empresarial del territorio, ya que se forma en las especialidades que dan respuesta a las necesidades de las empresas del territorio. La formación incluye la realización de prácticas no remuneradas en la empresa ordinaria, acercando de ese modo a los usuarios a la realidad actual de las empresas y simulando el aprendizaje en el puesto de trabajo. Facilita, por tanto, la posterior contratación.

La Obra Social “la Caixa” tiene descrito ampliamente este programa (v. *Manual*

Puntos de formación. Incorpora). En el **Anexo 3** se ha incluido una ficha resumen del mismo.

Intermediación laboral. Apoyo en la fase de selección y contratación.

El Modelo Incorpora establece el inicio temprano de la búsqueda activa de empleo ya que esta estrategia se ha demostrado que es una práctica altamente efectiva. Contribuye a la adecuación de expectativas de la persona en fase de búsqueda; la búsqueda activa temprana facilita la movilización de recursos personales y evita la desmotivación de la persona frente al proceso de inserción laboral.

La búsqueda activa temprana evita la desmotivación de la persona

La valoración de la empleabilidad conjuntamente con la persona permite decidir el inicio de la intermediación laboral. Si ésta puede iniciarse, el personal técnico de inserción laboral revisa conjuntamente con la persona o le informa de las ofertas de trabajo disponibles –realizando el emparejamiento con las preferencias y exclusiones manifestadas por la persona.

Si la persona está de acuerdo, se facilita la presentación del currículum a las ofertas que encajen, prestando la intensidad de apoyo que cada persona requiera.

El personal técnico de inserción laboral argumenta, conjuntamente con la persona siempre que sea posible, los beneficios del currículum de cada candidatura, para facilitar la visibilización por parte del contratante.

Autoempleo.

El Modelo Incorpora ofrece también la posibilidad de desarrollar los proyectos de empleo por cuenta propia. El servicio ofrece un itinerario tanto a personas que están pensando en emprender como a aquellas que tienen una actividad por cuenta propia con menos de un año de actividad.

El itinerario contempla diferentes líneas de actuación adaptadas a cada situación. Las personas que se inscriben reciben una tutorización personalizada para la creación del plan empresa y su posterior puesta en marcha. También se benefician de acciones de formación y de apoyo en la tramitación o gestión de ayudas y subvenciones, así como en el acceso a las fuentes de financiación.

En el **Anexo 4** se ha incluido una ficha resumen para profundizar en lo expuesto.

Incorpora se caracteriza porque el acompañamiento a la persona continúa tras la inserción laboral

Mantenimiento del empleo.

Incorpora se caracteriza porque el acompañamiento no finaliza en el momento en que se produce la inserción laboral, sino que continua tras la inserción. El tipo de seguimiento requerido y la periodicidad se pacta según la situación de cada persona, de común acuerdo con la propia persona y la empresa si procede, con la finalidad de facilitar la incorporación al puesto de trabajo.

El seguimiento postinserción permite valorar, conjuntamente con la persona, el proceso de adaptación al empleo e identificar intervenciones que pueden realizarse dentro y fuera del entorno laboral para superar las dificultades relacionadas con el empleo detectadas.

Si pese al acompañamiento realizado la persona pierde el empleo, el personal técnico de inserción laboral, conjuntamente con la persona, revaloran la situación y redefinen el itinerario.

6.2

Servicios a las empresas

Es clave transmitir a las empresas que mediante la inserción laboral de personas en riesgo o en situación de exclusión social desarrollan su responsabilidad social empresarial y, además, pueden obtener importantes beneficios a nivel fiscal y comercial.

El trabajo con las empresas se puede realizar como entidad social, a título individual, o de manera colectiva –a través de la Coordinación Territorial–, mediante la asistencia o la promoción de espacios de trabajo en los que participen varias empresas del territorio. En este segundo caso, habitualmente la Coordinación territorial cuenta con la colaboración de la Obra Social “la Caixa”. Además, la red de oficinas de CaixaBank y de los centros de empresa (CaixaEmpresa) del territorio también colaboran con la difusión del Programa Incorpora.

A continuación se describen brevemente algunas cuestiones metodológicas generales de los **servicios ofertados a las empresas** en la Cartera de servicios del Programa Incorpora:

Realización de procesos de preselección.

Ésta acostumbra a ser la demanda más habitual de las empresas. La labor de prospección por parte del personal técnico de inserción laboral es fundamental para que

en el momento en que se requiera cubrir un puesto de trabajo, dicha oferta se tramite a través del Programa Incorpora.

El Modelo Incorpora se caracteriza por un trabajo proactivo con las empresas, de sensibilización sobre la posibilidad de contratar personas en situación o en riesgo de exclusión social que se ajusten a los perfiles laborales requeridos.

Para esto, es necesario que las entidades sociales de un territorio realicen periódicamente diagnósticos de situación del mercado empresarial del que disponen. A partir de esta información, se planifica cómo hacer la prospección, priorizando y organizando las visitas de manera coordinada entre todas las entidades.

El personal técnico de inserción laboral de las entidades sociales adheridas al Programa Incorpora, contactan la persona de la empresa responsable de la gestión del personal. Presentan el Programa Incorpora y tratan de establecer un vínculo con la empresa que facilite la colaboración. Es importante clarificar que el proceso de selección a través de Incorpora es compatible con otros procesos de selección.

**El Modelo
Incorpora se
caracteriza por un
trabajo proactivo
con las empresas**

Igualmente, se debe facilitar un canal de comunicación fluido entre la empresa y la entidad social Incorpora, para lograr mayor comprensión de las necesidades de la empresa.

El personal técnico del Programa puede ayudar a la empresa estudiando su dinámica de actividad y su flujo de contratación, para identificar en qué momentos del año o en qué actividades puede ser más fácil una colaboración con el Programa Incorpora.

Apoyo en el análisis y la definición de perfiles profesionales según los requerimientos de la empresa.

El modelo Incorpora considera clave definir claramente el perfil de persona requerido para cada puesto de trabajo. Si la oferta recibida sólo define la categoría laboral y da pocos detalles sobre los requerimientos exigidos y las tareas a realizar, existe un importante riesgo de desajuste en la preselección de candidaturas. Por tanto, la oferta deberá clarificarse con la empresa, ya que la adecuación al perfil solicitado se considera la base del éxito de la inserción laboral.

Cuando se ha clarificado la oferta, el personal técnico de inserción laboral realiza la preselección de las personas candidatas que se consideran idóneas para el puesto de trabajo requerido por la empresa. Se realiza el emparejamiento entre la oferta laboral y las preferencias y exclusiones manifestadas por la persona candidata. Una vez realizada la preselección, es la

La clarificación del perfil solicitado se considera la base del éxito de la inserción laboral ya que permite la adecuación de las candidaturas

propia persona quién decidirá si participa o no en el proceso de selección.

La empresa no recibe el curriculum de un demandante de ocupación, sino la persona candidata óptima para ocupar aquel puesto de trabajo y motivada para trabajar. No obstante, si la empresa considera que ningún candidato de los propuestos se ajusta al perfil requerido, no existe ningún compromiso de contratación a través de Incorpora. Si la empresa requiere, se puede hacer una segunda preselección de curriculums a partir de una nueva revisión –conjunta con la empresa– de los requisitos del puesto de trabajo a cubrir.

Seguimiento de la incorporación de las personas trabajadoras nuevas.

El personal técnico de inserción laboral realiza un seguimiento del proceso de adaptación inicial de la persona al puesto de trabajo. El técnico será el referente

de la persona y favorecerá su progresivo crecimiento competencial, facilitando el mantenimiento del puesto de trabajo y potenciando su promoción laboral.

Igualmente, en cualquier momento del proceso, la empresa dispone de un interlocutor para responder ante las dudas e incidencias que surjan. El tipo y la periodicidad de seguimiento, sea presencial o no, se acordará entre los implicados

Plan de acción con la empresa.

Para avanzar en la fidelización de las empresas que se prioricen desde la entidad social o desde la coordinación territorial, es necesario diseñar un plan de trabajo con la empresa. Se toma como punto de partida la identificación de necesidades y expectativas de cada empresa; se establecen –como mínimo– objetivos compartidos que se pretenden a partir de la colaboración entre entidad y empresa, actuaciones, temporalidad, responsable y sistema de evaluación del logro de objetivos. Es éste un factor diferencial del Modelo Incorpora.

Asesoramiento sobre ventajas fiscales y laborales.

La aplicación de una política empresarial socialmente activa conlleva una serie de ventajas fiscales y laborales que inciden en la competitividad de la compañía. Las empresas pueden beneficiarse de diferentes incentivos para la contratación; se trata de medidas políticas tomadas para fomentar el empleo en colectivos desfavorecidos. Las

posibilidades son muchas, ya que las ayudas que se ofrecen son de ámbito estatal y autonómico, fundamentalmente.

Por ello, el personal técnico de inserción laboral del Programa Incorpora asesora a las empresas acerca de los beneficios, bonificaciones e incentivos a los que pueden acogerse las compañías en cada caso en función del perfil del empleado o empleados que contraten.

En el caso de la administración pública, por ley, debe contar entre su personal con un 5% de trabajadores con discapacidad. Cuando no es así, puede subcontratar servicios con empresas de inserción o empresas sociales hasta llegar a dicho porcentaje.

En algunas situaciones, la complejidad es tal que la aplicación a una situación concreta requiere del asesoramiento de un especialista, al que tienen acceso las entidades sociales adheridas a Incorpora.

Asesoramiento sobre ventajas comerciales, como consecuencia de las cláusulas sociales.

La Ley 30/2007 de Contratos del Sector Público establece que, en igualdad de condiciones, los órganos de contratación podrán determinar la preferencia en la adjudicación de contratos para aquellas empresas que tengan en su plantilla un número de trabajadores con discapacidad superior al 2% o con personas en situación o en riesgo de exclusión social.

A quien opte a prestar servicios a la Administración puede pedírsele que cumpla ciertos requisitos en este aspecto (en ocasiones, de carácter excluyente y, en otras, de carácter optativo).

Además, la Administración debe priorizar a las empresas sin ánimo de lucro o con compromiso social en la adjudicación de determinados servicios.

Fomento de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el territorio.

El Programa Incorpora facilita a las empresas la posibilidad de desarrollar la actitud socialmente activa; son varias las posibilidades que el personal técnico de las entidades sociales puede plantear a las empresas para definir su estrategia de responsabilidad social empresarial. Algunas de las más habituales, a título de ejemplo, son la definición de criterios de selección de proveedores que cumplan determinadas cláusulas sociales, la promoción del voluntariado corporativo –por parte de todos o algunos empleados–, el apadrinamiento de algún proyecto social del territorio, etc.

Se trata de un tipo de iniciativas que repercuten favorablemente en todos los ámbitos de la compañía. A partir del desarrollo de la RSE, se posibilita un mayor nivel de implicación y participación de los trabajadores y trabajadoras, mejorando el clima laboral. Esta mayor motivación puede contribuir a incrementar la produc-

tividad y ayudar a disminuir el absentismo laboral. Además, este tipo de iniciativas hacen aflorar el talento colectivo y retener el talento individual, ofreciendo a menudo, mejores perspectivas de desarrollo profesional.

Igualmente, desde la perspectiva de la mejora económica, este tipo de iniciativas proporcionan un valor añadido a la empresa, que se posiciona y se diferencia de los competidores. Por tanto, es una excelente herramienta de marketing, que puede contribuir a la fidelización de algunos clientes.

Colaborar con Incorpora también permite a las empresas anticiparse a las exigencias legales en materia de integración, y contribuye a proporcionar fluidez al diálogo con el resto de agentes sociales.

Incorpora facilita a las empresas la posibilidad de desarrollar una actitud socialmente activa

Convenios de prácticas no laborales vinculados a los puntos de formación.

El Programa Incorpora permite a las empresas crear oportunidades de colaboración estables, acordes a las posibilidades de

cada empresa, que trasciendan la contratación de una persona, mediante la firma de convenios de colaboración personalizados.

Igualmente, Incorpora ofrece a las empresas la posibilidad de vincularse con el Programa a través de los convenios de prácticas no laborables, que permiten las personas atendidas en los Puntos de Formación la realización de prácticas no remuneradas en la empresa. Para la empresa, supone una oportunidad para conocer personas que, posteriormente pueden ser contratadas y tendrán un conocimiento previo del puesto de trabajo a ocupar.

Puntos de formación.

El Modelo Incorpora ofrece un servicio de tipo formativo para personas en situación o en riesgo de exclusión social. Los contenidos se seleccionan de acuerdo a las especialidades que den respuesta a las necesidades de las empresas del territorio.

Se trabajan contenidos técnicos, pero también se forma a la persona desde un punto de vista holístico. La formación incluye la realización de prácticas no remuneradas en la empresa ordinaria. Facilita, por tanto, la posterior contratación.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la Obra Social “la Caixa” tiene descrito ampliamente este programa (v. Manual Puntos de formación. Incorpora). En el **Anexo 3** se ha incluido una ficha resumen del mismo.

6.3

Servicios

a las entidades sociales

Las entidades sociales son el instrumento para llevar a cabo el Programa Incorpora en los territorios. A continuación se describen brevemente algunas cuestiones metodológicas generales de los servicios –proporcionados por la Obra Social “la Caixa” directamente o mediante la coordinación territorial– ofertados a las entidades sociales en la Cartera de servicios del Programa Incorpora:

Modelo de trabajo Incorpora.

Disponer del Modelo Incorpora y las herramientas asociadas constituye un claro beneficio para las entidades sociales adheridas, ya que permite establecer un marco metodológico de la intervención en materia de inserción laboral. Igualmente, destaca positivamente el impulso que supone el Modelo para el trabajo colaborativo entre las entidades sociales que forman parte de la Red Incorpora.

Las entidades identifican oportunidades de mejora, fruto del análisis de la propia práctica y de la relación con las otras entidades del Grupo. Cuentan con apoyo en dicha identificación pero también en el diseño de planes de mejora, en la ejecución y evaluación de los mismos, a partir del trabajo conjunto con el resto de entidades del territorio.

Además, las oportunidades de mejora que se identifican en este espacio de trabajo son remitidas por la coordinación a los Servicios Centrales de la Obra Social "la Caixa" para que las analicen desde la perspectiva de Incorpora y se avance en la consolidación del Modelo a nivel de todo el territorio.

A nivel de Modelo, también es clave que Incorpora haga propuestas innovadoras, para dar respuesta las necesidades no cubiertas de los territorios, buscando sinergias con la administración pública, para afrontar los retos que plantea la integración sociolaboral de colectivos socialmente vulnerables.

Las entidades sociales reciben acompañamiento para facilitar la implementación del Modelo Incorpora

Apoyo en la implementación del Modelo Incorpora.

Como todo Modelo, para que éste se implemente acorde a lo establecido, requiere un acompañamiento inicial y un seguimiento continuado posteriormente.

Las entidades sociales que inician el Programa Incorpora, además de la documentación y las herramientas informáticas, reciben acompañamiento para que les resulte más fácil la implementación del Modelo Incorpora. La entidad coordinadora es quien presta este apoyo, orientando sobre los cambios que es preciso implementar en la entidad para conseguir el mejor ajuste a lo establecido en el Modelo. Colaboran para planificar dichos cambios, temporalizándolos y asignando responsabilidades.

También las entidades sociales adheridas a Incorpora, requieren del apoyo por parte de la coordinación territorial, a nivel de asesoramiento, seguimiento, unificación de criterios, identificación de oportunidades de mejora, etc.

Financiación anual.

El Modelo Incorpora constituye un claro apoyo financiero para las entidades del tercer sector, dando mayor estabilidad a los profesionales de las entidades sociales. La financiación anual se otorga sin necesidad de presentarse a convocatorias anuales que pueden ser ganadas o perdidas. La renovación anual del convenio sólo está sujeta al cumplimiento de los objetivos planteados por el Programa, que se establecen de mutuo acuerdo, con el compromiso por parte de la entidad de ofrecer un servicio de calidad.

Plataforma Incorpora.

El Programa Incorpora dispone de una plataforma a la que tienen acceso todas las entidades sociales adheridas. Se trata de una base de datos online, que conecta las diferentes entidades adheridas al Programa Incorpora y permite realizar el seguimiento de personas, empresas y ofertas de trabajo.

Es clave que se introduzca la información con rigor y puntualmente, para asegurar la fiabilidad de los datos que proporciona. Es ésta una cuestión especialmente importante porque se comparan resultados de diferentes entidades y hay que prevenir este tipo de sesgos.

Web Incorpora.

El Programa Incorpora cuenta con una página web, cuyos contenidos se actualizan periódicamente por parte de Servicios Centrales. Se trata de una herramienta de comunicación con excelente posicionamiento en los buscadores.

Incluye un formulario para que los empresarios/as puedan solicitar información e incluso publicar las vacantes de que disponen. A partir del código postal de quien consulta, la web informa a la entidad social que corresponda según criterios de territorialidad.

Además, cada uno de los territorios del Programa Incorpora cuenta con su propia web, para contenidos locales. Cada coordinación territorial de Incorpora propone

los contenidos para la página web, que son validados desde Servicios Centrales.

Trabajo con otras entidades Incorpora del territorio.

Impulsamos el trabajo colaborativo entre entidades sociales de un mismo territorio a nivel operativo, a diferentes niveles que se describen a continuación.

Las ofertas de trabajo que una entidad no puede cubrir pueden compartirse entre las entidades y así satisfacer las necesidades de la empresa y de las personas usuarias de otros servicios que forman parte de la red. Para eso, es necesario establecer acuerdos y mecanismos sobre cómo y cuándo compartir las oportunidades laborales que tiene un servicio.

Igualmente, se promueve realizar la prospección de empresas de forma coordinada. Se optimizan recursos y se generan menos dificultades con las empresas. Las visitas a empresas de forma conjunta, se realizan entre las entidades que –según el sector de actividad y perfiles de los puestos de trabajo– se adecúen más a la empresa prospectada.

También, es recomendable compartir la información sobre prospección, para no duplicar acciones y evitar generar confusión en la empresa.

Se facilita la comparación de resultados de las entidades adheridas a Incorpora y el diseño, ejecución y evaluación de planes de mejora.

Los profesionales de cada entidad social realizan la búsqueda de información relevante para el sector y la pueden poner a disposición de los profesionales del resto de entidades.

Consulta al experto.

Las entidades sociales cuentan con el soporte telefónico por parte de expertos en diferentes materias relacionadas con los contenidos propios de la inserción laboral, que pueden aclarar cualquier duda que surja en los equipos para prestar una atención de mayor calidad a las personas y a las empresas.

Publicación de guías de trabajo.

El Modelo Incorpora de valor al trabajo que realizan los equipos y cómo van generando conocimiento altamente especializado, a partir de evaluar las prácticas llevadas a cabo por parte de las entidades sociales. Por este motivo, se promueve la elaboración de guías de trabajo sobre cuestiones específicas relacionadas con el Programa Incorpora. Se pretende facilitar la transferencia a la práctica de aquellas prácticas que han demostrado mayor efectividad.

Colaboración de la red de oficinas de CaixaBank y CaixaEmpresa.

Se trata de otros agentes del territorio –con una especial vinculación con el Programa– que pueden contribuir a dar a conocer Incorpora entre las empresas del territorio con las que trabajan habitualmente. Igual

que ofrecen otros productos, Incorpora es un servicio gratuito incluido en su cartera y pueden contribuir en la prospección de empresas del territorio.

Pertenecer al Grupo Incorpora da mayor visibilidad a la tarea realizada por la entidad social

Visibilización de la entidad.

Pertenecer al Grupo Incorpora, vinculado a la Obra Social “la Caixa”, facilita que la tarea realizada por la entidad social sea puesta en valor y se visibilice en entornos habituales para las empresas del territorio que trabajan –o conocen– CaixaBank y CaixaEmpresa.

Soporte en la evaluación de la calidad de la atención.

El Programa Incorpora ofrece a las entidades sociales adheridas la posibilidad de ser evaluadas por equipos especializados, para conocer el grado de cumplimiento de los requisitos del Programa y de lo establecido en el Manual de indicadores de calidad.

Fruto de la evaluación, la entidad recibe un informe de resultados, que incluye los resultados cuantitativos, pero también los

de tipos cualitativo y las recomendaciones identificadas, para que puedan ser consideradas en la elaboración de planes de mejora.

Valoración del grado de satisfacción.

Una vez se ha efectuado cada inserción laboral, el Programa Incorpora se pone en contacto con la empresa y evalúa el grado de satisfacción de la empresa con la inserción. Esta información es analizada y compartida con cada entidad y con la coordinación del territorio, con la finalidad de hacer el correspondiente feedback sobre los resultados e identificar oportunidades de mejora.

6.4

Servicios a los profesionales de las entidades sociales

Los profesionales de las entidades sociales tienen acceso a una serie de servicios, proporcionados por la Obra Social "la Caixa" directamente, por la entidad coordinadora territorial o por las propias entidades en los que trabajan.

A continuación se describen brevemente algunas cuestiones metodológicas generales de los servicios ofertados a los profesionales de las entidades sociales en la Cartera de servicios del Programa Incorpora:

Acogida y acompañamiento a los profesionales de las entidades.

Los profesionales de nueva incorporación necesitan conocer el Modelo Incorpora y cómo implementarlo. Igualmente, los que ya hace tiempo que trabajan en entidades adheridas también requieren apoyo técnico continuado, para facilitar la implementación del Modelo Incorpora, especialmente aquellas cuestiones en las que los resultados obtenidos no son satisfactorios.

Foro de intercambio de experiencias entre profesionales.

Incorpora cuenta con un espacio clave para profundizar en elementos del Modelo, los encuentros periódicos entre profesionales del resto de entidades del territorio, para compartir experiencias y analizar la propia práctica contrastada con la experiencia del resto de entidades.

Se incide de este modo también en el desarrollo profesional de los participantes y, a partir del cuidado del personal técnico, se hace prevención del riesgo de burn out, fruto de la interacción continuada con personas en situación de vulnerabilidad.

Formación para el personal técnico de inserción laboral, online o presencial.

Incorpora ofrece a los profesionales de las entidades sociales la realización de varias acciones formativas especializa-

das. Esta formación facilita un marco conceptual y metodológico común y plantea estrategias de aproximación y colaboración con el mundo empresarial, ayudando a la mejora de las competencias y la profesionalización del personal técnico de inserción laboral.

La formación también facilita la comunicación, la efectividad y la eficiencia en las respuestas que se ofrecen a las personas y a las empresas desde las entidades sociales.

Otras actividades formativas territoriales, específicas del ámbito de la inserción laboral.

El Modelo Incorpora, a partir de la detección de necesidades formativas que se detectan desde la coordinación territorial, facilita la formación especializada en aquellos contenidos que se prioricen para dar una mejor respuesta a las personas y a las empresas.

**Incorpora
ofrece formación
especializada
a los profesionales
de las entidades
sociales**

6.5

Servicios al territorio - sociedad

A continuación se describen brevemente algunas cuestiones metodológicas generales de los servicios que recibe el territorio y la sociedad en general del Programa Incorpora:

Estudios de impacto social.

La Obra Social “la Caixa” promueve la realización de estudios periódicos, para conocer los resultados sobre el impacto social que generan los programas que impulsa, contribuyendo de esta manera a generar conocimiento sobre la efectividad y eficiencia de las actuaciones desarrolladas.

En el caso del Programa Incorpora se hace un seguimiento de las personas atendidas, para conocer la evolución de su situación, si se ha mantenido o no el empleo, la facilidad para acceder a otros empleos, el cambio en las condiciones de vida, etc.

Colaboración con la administración pública para dar respuesta a las necesidades identificadas en cada territorio en materia de empleo.

Para la Obra Social “la Caixa” es clave trabajar complementando las iniciativas ya existentes en cada territorio, para mejorar

el impacto de los programas en la sociedad. El Programa Incorpora, como el resto de programas impulsados por la Obra Social "la Caixa", colabora en ofrecer soluciones a las necesidades que se prioricen en cada territorio.

El Programa Incorpora colabora en ofrecer soluciones a las necesidades en materia de empleo que se prioricen en cada territorio

Enfoque del trabajo comunitario.

Incorpora está concebido desde un enfoque claramente comunitario, entendiendo que los territorios socialmente responsables proporcionan mayores oportunidades para la integración sociolaboral de las personas vulnerables. Mediante el trabajo en red con los diferentes agentes del territorio, se contribuye a la cohesión social y se beneficia, por tanto, la sociedad en su conjunto.

Las entidades de la Red Incorpora acostumbran a tener sistematizado el proceso de trabajo con servicios sociales, servicios municipales de ocupación, servicios que intervienen en la atención a las urgencias

y las emergencias, y cualquier otro servicio del territorio que se considere necesario para prestar una atención integrada a las personas que lo precisen.

Complementariedad y transversalidad con otros programas.

La Obra Social "la Caixa" puede ofrecer, en un mismo territorio, varios programas, como Caixa Proinfancia u otros. Otras entidades también pueden llevar a cabo programas complementarios en el mismo territorio.

Dichos programas, en caso de que la persona lo necesite, permiten dar respuesta a otras necesidades de tipo social y se mejora el impacto en la situación de la familia. Los profesionales de las entidades sociales deben conocerlos y promover su utilización, derivando a quien precise. Se contribuye de este modo, a la integración sociolaboral, además de incidir en la inserción laboral.

Reconocimiento del trabajo con los agentes del territorio.

Premios Incorpora.

Mediante los Premios Incorpora se reconoce a aquellas organizaciones que colaboran activamente con el Programa (empresas, agrupaciones empresariales, administración, medio de comunicación, universidad, entidades sociales, agrupación de profesionales, usuarios, red de oficinas de Caixa-Bank, etc.).

Los premios Incorpora reconocen a las empresas que apuestan por la integración

laboral de colectivos vulnerables en el marco de la responsabilidad social empresarial y también a aquellas organizaciones que promueven la difusión del Programa (agrupaciones empresariales, administración, medio de comunicación, universidad, entidades sociales, agrupación de profesionales, etc.). En el **Anexo 5** se ha incluido una ficha resumen.

Difusión y visibilidad.

Es necesario difundir el Programa Incorpora a nivel de sociedad, para que la ciudadanía lo conozca y pueda recurrir si precisa, tanto desde la prevención primaria para la población en general –porque todos los ciudadanos y ciudadanas podemos tener dificultades para la inserción laboral– como desde la prevención secundaria –para grupos que presentan mayores factores de riesgo.

Cada coordinadora territorial convoca a las empresas y otros agentes del territorio para participar en los actos que se impulsan desde el Programa Incorpora, para darle visibilidad.

Convocamos a las empresas del territorio para participar en los actos que se impulsan desde la Red Incorpora.

**Desde Incorpora
se impulsan actos
participativos para
dar visibilidad
al Programa**

Observatorio.

Los profesionales de las propias entidades y de la Obra Social “la Caixa” analizan la situación y las tendencias del mercado de trabajo, las ocupaciones y las transformaciones que se producen en el empleo.

Conocer esta información resulta de utilidad para identificar los perfiles de la oferta de empleo existente, las tendencias del mercado, la movilidad de las personas trabajadoras, el desarrollo futuro por sectores, etc.

Los resultados de los análisis realizados se ponen a disposición de los profesionales de todas las entidades sociales y de la sociedad en general.

Contribuir a la profesionalización del tercer sector.

Incorpora destaca por el apoyo que presta a las entidades del tercer sector, para que desarrollen todo su potencial, compartan, innoven, publiquen, etc. Mediante este apoyo, se contribuye a la creación de conocimiento especializado en materia de inserción laboral. Las publicaciones –disponibles on line de manera gratuita habitualmente– permiten poner la información al acceso de los profesionales del tercer sector, trabajen o no en entidades adheridas a Incorpora.

Revisados los principales aspectos metodológicos, a continuación se describen algunos aspectos organizativos. /

7

Aspectos organizativos del Programa Incorpora

Para el correcto funcionamiento del Programa Incorpora es necesario tener en cuenta algunas cuestiones de tipo organizativo que se describen a continuación.

Se detalla ampliamente la organización a nivel territorial y el papel de la coordinación. También son cuestiones clave para el buen funcionamiento del Programa Incorpora la gestión de los profesionales, el entorno de la atención y la comunicación.

7.1

Organización a nivel territorial

Dado que las personas que buscan empleo están vinculadas a un territorio concreto, Incorpora siempre trabaja con las entidades sociales del territorio, pues son las que mejor conocen la situación.

Por tanto, el Programa Incorpora ha promovido la creación de una red de entidades sociales interconectadas entre ellas, que permiten que cualquier persona en situación o riesgo de exclusión social acceda al servicio del Programa Incorpora. Que en un territorio haya más o menos entidades que ofrezcan el Programa Incorpora depende de las necesidades de cada territorio.

Con la colaboración de las entidades sociales se asegura que Incorpora llega allí donde existe la necesidad de una manera ajustada a la idiosincrasia de cada territorio. Además, el Modelo Incorpora promueve que la entidad social trabaje con todos los agentes del territorio con los que se

pueda colaborar: administraciones públicas, empresas, oficinas de CaixaBank, etc. Por tanto, se realiza un trabajo efectivo y eficiente.

Desde la Obra Social "la Caixa" se impulsa la aplicación del Modelo Incorpora por parte de las diferentes entidades sociales de un mismo territorio, ya que éstas forman parte de una Coordinación territorial Incorpora. Se promueve de este modo, el aprendizaje colaborativo entre profesionales de entidades diferentes.

Además, la Obra social "la Caixa" ha creado los Grupos territoriales, que articulan diferentes Coordinaciones territoriales. Cada Grupo tiene asignado un tutor/a de la Obra social "la Caixa", que facilita la gestión del conocimiento.

A continuación se describen los principales aspectos organizativos de la Coordinación territorial.

7.2

Coordinación territorial Incorpora

La coordinación y apoyo entre entidades sociales es un factor diferencial e innovador del Programa Incorpora. Favorece la capacidad, la efectividad y la eficiencia, para dar respuesta a las necesidades de

La coordinación y apoyo entre entidades sociales es un factor diferencial e innovador del Programa Incorpora

las personas y de las empresas del territorio pero exige un importante cambio de cultura y, por tanto, un claro liderazgo.

Un profesional de una de las entidades del territorio ejerce como Coordinador/a territorial Incorpora, se pone al servicio de Incorpora como Programa. Es importante destacar que no es personal de la Obra Social "la Caixa", sino que surge de las propias entidades.

La selección de la entidad que asume la coordinación territorial se valida por la Obra Social "la Caixa" a partir de la propuesta realizada por las propias entidades del territorio. Dicha entidad percibe una retribución adicional por parte de la Obra Social "la Caixa" por asumir este encargo.

La persona que ejerce como Coordinador/a territorial tiene un papel fundamental para lograr una estrategia común en el territorio, de modo que el Programa Incorpora impacte positivamente.

Los **objetivos básicos** del papel de la coordinación se centran en:

- Ofrecer un servicio coordinado y homogéneo, con criterios de trabajo unificados, en todos los territorios donde Incorpora tenga presencia.
- Asegurar el seguimiento de la prestación de los servicios por parte de las entidades sociales, para promover la calidad de la atención e impulsar acciones de mejora fruto de la reflexión conjunta.
- Focalizar los esfuerzos de los responsables en aquellas tareas relevantes para la consecución de los objetivos del Programa Incorpora, potenciando las sinergias y el trabajo conjunto entre entidades.

La coordinación resulta clave para el funcionamiento del modelo de trabajo en red. No obstante, también se requiere dedicación de tiempo de profesional por parte de todas las entidades de la Red Incorpora de cada territorio, ya que un representante de cada una de las diferentes entidades participa en una reunión periódica, de la que se derivan tareas a implementar en la propia entidad y para hacer conjuntamente entre entidades.

Por tanto, además de la coordinación territorial Incorpora, los profesionales de las entidades sociales son otro elemento clave para implementar el Modelo Incorpora. A continuación se describen los principales aspectos organizativos que es necesario tener en cuenta a nivel de profesionales.

7.3

Los profesionales

Las personas que trabajan en las entidades sociales que llevan a cabo Incorpora son personal técnico de inserción laboral. Se trata de profesionales con experiencia y bagaje para realizar las funciones que desempeñan.

7.3.1

Atención a los profesionales

Las entidades sociales que implementan el Programa Incorpora tienen que poner especial cuidado en la gestión del personal que realizan y en la atención a los profesionales, ya que la retención de profesionales en las entidades sociales es un reto para el sector. La rotación existente dificulta la necesaria complicidad para realizar el acompañamiento a las personas atendidas y a las empresas, así como el trabajo colaborativo con el resto de entidades del territorio.

Las entidades Incorpora suelen tener definido un programa de acogida de nuevos profesionales, para sistematizar la incorporación de personal. También disponen del programa anual de formación continuada, que elaboran a partir de la detección de necesidades formativas de los equipos.

El Modelo Incorpora contribuye a promover el desarrollo de la carrera profesional del personal técnico de inserción laboral, ya que se impulsa la cultura de la evaluación

y, por ende, la mejora continua de la propia práctica. Así mismo, se facilita el acceso a la innovación y a aquellas prácticas que demuestran mayor efectividad y eficiencia para la integración sociolaboral de las personas en situación o en riesgo de exclusión social.

El Programa Incorpora también estimula la gestión del conocimiento en las entidades y que todo el potencial de las personas que trabajan en cada una se ponga al servicio de todo el territorio y, si procede, del Grupo Incorpora.

La evaluación por competencias de los profesionales que trabajan en una entidad es una estrategia recomendada, que contribuye enormemente al desarrollo de la carrera profesional del personal de las entidades sociales.

Además, al adherirse al Programa Incorpora se promueve que las entidades sociales realicen estudios de clima laboral para poder identificar los problemas existentes en esta materia y diseñar los planes de mejora anuales para incidir en los aspectos priorizados.

**Incorpora
promueve el
desarrollo de la
carrera profesional
del personal
técnico**

7.3.2

Roles profesionales y competencias

Para implementar el Modelo Incorpora se requieren distintos roles profesionales, diferentes entre sí, pero complementarios. Una entidad necesita el rol del profesional que realiza el acompañamiento por un lado a la persona y, por el otro, a las empresas. Es ésta una cuestión clave, pues Incorpora sólo puede implementarse con éxito si se ejercen ambos roles.

Pueden ser realizados por un mismo profesional o por profesionales distintos. En caso de tratarse de profesionales diferentes, es necesario asegurar una perfecta articulación entre ambos profesionales; deben realizar un trabajo integrado, para prestar el soporte que tanto la persona como la empresa requieran. Según la tipología de necesidades que emerjan en esta fase, será una u otra figura profesional quien les dé respuesta.

Además, si la entidad ofrece el servicio de Autoempleo Incorpora o es Punto de formación Incorpora, los roles profesionales requeridos tienen algunas especificidades a nivel de competencias que también se recogen a continuación.

Para el ejercicio de cualquiera de los cuatro roles mencionados, los principales requisitos a nivel de competencias que se precisan se enuncian a continuación:

- Capacidad de trabajo en equipo.
- Cooperación con profesionales de otras entidades.
- Capacidad de liderazgo.
- Gestión del propio tiempo.
- Proactividad.
- Ética.
- Respeto por la persona.
- Empatía y escucha activa.
- Confianza, capacidad para empoderar al otro.
- Comunicación asertiva.
- Autoconocimiento y autoconfianza.
- Autocontrol.
- Con vocación.
- Creatividad.
- Uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.
- Flexibilidad.
- Capacidad para afrontar problemas, negociación y resolución de conflictos.
- Tolerancia a la frustración.
- Capacidad de reflexión sobre la propia práctica.
- Curiosidad e interés por el aprendizaje.

Es clave el conocimiento del mercado laboral, de las políticas activas de empleo y de la legislación laboral. Además, considerando los factores de riesgo que presentan las personas atendidas, también se consideran necesarios los conocimientos sobre exclusión social.

Seguidamente se describen las principales competencias específicas de cada uno de los cuatro roles mencionados. Pueden desarrollarse a través de la formación y actualización permanente de conocimientos, de la revisión de la evidencia disponible, de la supervisión y gestión compartida de casos, de la experiencia y del aprendizaje colaborativo entre profesionales y entidades, de la participación en grupos de mejora en las organizaciones, etc.

A. Acompañamiento a la persona

Si bien la persona es la única protagonista del proceso de inserción y de su proyecto vital, el apoyo ofrecido por el personal técnico de inserción laboral es un elemento fundamental para las personas con especiales dificultades de inserción laboral en el mercado ordinario.

El apoyo del personal técnico de inserción laboral es un elemento fundamental para las personas vulnerables

El personal técnico de inserción laboral desarrolla una función orientadora y otra función insertora. La función orientadora persigue que la persona atendida pueda identificar sus preferencias, motivaciones, expectativas, intereses, necesidades y competencias, considerando la visión estratégica del mercado laboral. La función insertora se centra en facilitar el acceso al puesto de trabajo y mantenerlo una vez logrado. Ambas funciones requieren conocimientos, metodologías - procedimientos y actitudes compartidos que se enuncian a continuación:

- En relación con **conocimientos**. Se requieren sobre orientación laboral, entornos laborales, gestión de la información y nuevas tecnologías aplicadas al ámbito laboral, técnicas de selección de personal, compatibilización de prestaciones, etc.
- En relación con **metodologías y procedimientos**. Son necesarios sobre orientación laboral, búsqueda de recursos e información, identificación de necesidades, negociación, gestión de ofertas de empleo, intervención en el ámbito psicosocial y laboral.
- En relación con **actitudes**. Se precisa capacidad para transmitir confianza y seguridad, para motivar y promover la autonomía de las personas, capacidad de autocrítica, capacidad de aprender de la propia experiencia y de la de los demás –también de las personas a las que se presta apoyo–, etc.

B. Acompañamiento a la empresa

La finalidad del acompañamiento a la empresa es conocer sus necesidades e identificar cómo Incorpora puede contribuir a dar las soluciones que cada empresa precisa, a partir de la captación de ofertas de empleo u otro tipo de colaboraciones.

Para el trabajo con la empresa se requieren las competencias propias de un perfil comercial para explicar el Modelo Incorpora de manera ajustada a las necesidades identificadas en cada empresa, destacando las principales ventajas del Programa.

- En relación con **conocimientos**. Se requieren a nivel de comprensión del entorno empresarial, marketing social, marco jurídico, fiscalidad laboral, ayudas, subvenciones, responsabilidad social empresarial, tendencias y estructura empresarial del territorio.
- En relación con **metodologías y procedimientos**. Es necesario saber detectar, analizar y priorizar las necesidades de las empresas, planificar, buscar y gestionar información y comunicar.
- En relación con **actitudes**. Se precisa disponibilidad y accesibilidad, resiliencia, rigor, transparencia, interés por la actualidad y vocación comercial.

C. Autoempleo Incorpora

Dado que la finalidad del servicio es ofrecer tutorización y acompañamiento para favorecer la integración sociolaboral a partir del empleo por cuenta propia, las competencias personales y profesionales idóneas para el desempeño del rol son las siguientes:

- En relación con **conocimientos**. Se requieren sobre diagnóstico de situación para estudiar la viabilidad de la idea o del proyecto, definición de cartera de productos o servicios y segmento del mercado, estrategias empresariales, elaboración de planes operativos, organización de empresas, estrategia financiera, ayudas y subvenciones.
- En relación con **metodologías y procedimientos**. Es necesario saber detectar y analizar las fortalezas de las personas emprendedoras y de sus proyectos, promoción de la resiliencia de la persona emprendedora, buscar y gestionar información y facilitar sinergias en el territorio.
- En relación con **actitudes**. Se precisa disponibilidad y accesibilidad, rigor e interés por la actualidad.

D. Punto de formación Incorpora (PFI)

El profesional que trabaja en este servicio se denomina entrenador/a de PFI. Es la figura de referencia para los participantes

a lo largo de todo el proceso, pudiendo tomar parte tanto en la selección y acogida, como en el coaching individual, las acciones grupales de capacitación en competencias transversales, las coordinaciones con la entidad Incorpora tutora, etc.

- En relación con **conocimientos**. Se requieren sobre las competencias específicas a impartir y sobre el mercado de trabajo: perfiles demandados, principales características y tendencias del tejido empresarial, entre otros.
- En relación con **metodologías y procedimientos**. Es necesario conocer metodologías didácticas, aprendizaje basado en competencias, habilidades sociales y dinámicas de grupo, resolución de problemas, gestión de contenidos, programación y evaluación de sesiones y actividades. También facilitará el desempeño profesional la experiencia en dinamización de grupos con personas en riesgo o situación de exclusión social y en entrenamiento en competencias transversales. Igualmente, si dispone de una red de contactos en empresas relacionadas con la formación a desarrollar.
- En relación con **actitudes**. Para recuperar a las personas que padecen las consecuencias de la exclusión social y evitar un deterioro mayor, es vital que el entrenador/a confíe en las posibilidades de las personas. La visión positiva y optimista, y disponer del elemento de “transmisión” o “contagio”,

resultan elementos clave fundamentales para conectar con los participantes y desvelar en ellos el interés por el aprendizaje.

El entrenador/a Incorpora tiene que ser el mejor modelo de las competencias transversales que imparte. Tan importante es que el entrenador “sepa hacer” como que “sepa ser”. El trabajo con los participantes tiene que ser integral, y abarcar el eje personal, social y profesional. El facilitador tiene que ser capaz de tener una presencia constante y activa y acompañar personalmente a cada participante hacia su empoderamiento.

Puesto que la mayor parte de las horas dedicadas a las competencias transversales son grupales debe contar con competencias para la dinamización de grupos:

- Saber crear un clima de confianza.
- Valorar las experiencias y aprendizajes de los participantes.
- Gestionar los conflictos que surjan.

**El trabajo con
los participantes
tiene que ser
integral, y
abarcar el eje
personal, social
y profesional**

En cuanto a la formación de base requerida, no se puede hacer referencia a una única disciplina, pero serían recomendables grados como trabajo social, sociología, psicología, pedagogía, educación social, relaciones laborales y recursos humanos, etc.

7.4

Entorno de la atención: instalaciones y equipamiento

Los espacios de que disponen las entidades para atender a las personas también transmiten, deben ser dignos. Debe cuidarse especialmente que resulten acogedores y cálidos.

El mantenimiento de los espacios debe ser continuo, para evitar que muestren desperfectos que dificulten la prestación de la atención.

Deben garantizar intimidad en el trabajo individual con las personas atendidas. Es necesario contar, como mínimo, con un despacho y un espacio para la realización de actividades individuales y/o grupales. Debe cuidarse especialmente el orden en dichos espacios, para que estén en condiciones adecuadas para recibir a las personas que buscan empleo.

Los espacios deben estar correctamente equipados, con ordenadores en perfecto estado de conservación y conectados a in-

ternet. Se tiene que permitir a las personas acceder a ellos, para que los puedan utilizar para la búsqueda de empleo.

Las entidades sociales adheridas a Incorpora pueden tener acuerdos con otros agentes del territorio referidos a la utilización de espacios comunitarios para algunas intervenciones puntuales o concretas, si de este modo se puede dar mejor respuesta a las necesidades de la actividad. Sería un ejemplo la utilización de una sala de mayores dimensiones que las de la propia entidad para una sesión informativa grupal.

7.5

Estrategia de visibilidad, comunicación y difusión

Son diferentes las herramientas de comunicación que se utilizan para dar a conocer Incorpora a los diferentes grupos de interés. Cada vez cobra mayor protagonismo la comunicación *on line*, pues multiplica exponencialmente la visibilidad del Programa.

**La comunicación
on line multiplica
exponencialmente
la visibilidad del
Programa**

A continuación se describen las estrategias más habituales:

1. Página web. Incorpora cuenta con una página web propia, que se actualiza de forma periódica para dar respuesta a las necesidades detectadas por los diferentes grupos de interés.

Igualmente, cada Coordinación territorial tiene el encargo de mantener actualizada la web del propio territorio. Tienen la posibilidad de actualizar los contenidos cuando consideren, enviándolos a servicios centrales para su validación.

La página web Incorpora cuenta con diferentes recursos que optimizan el aprovechamiento de la web como herramienta de visibilidad, comunicación y difusión.

2. Presencia en redes sociales. Es importante que las entidades sociales designen una persona que actúe como *community manager*, quien tenga mayores competencias. Se debe identificar cuáles son las redes sociales más activas en cada momento que puedan contribuir a facilitar la integración sociolaboral de las personas atendidas; por la evolución en este sector, debe revisarse periódicamente.

De las redes sociales que se priorice, se recomienda crear un perfil de entidad y mantenerlo activo haciendo “pu-

blicaciones” periódicas, para obtener los resultados previstos a nivel de personas atendidas, empresas, territorio, profesionales, sociedad, impulsor, etc.

3. Documentación en soporte papel del Programa Incorpora. En algunas situaciones, disponer de material impreso que poder entregar a personas atendidas, empresas u otros agentes del territorio con los que la entidad se relacione resulta de utilidad.

Cada territorio tiene la posibilidad de crear sus propios materiales, que deben hacerse de acuerdo a las pautas corporativas establecidas. Se trata de hallar el equilibrio necesario entre la identidad propia de cada entidad y el sentido de pertenencia a la Red Incorpora.

Conviene hacer alguna prueba de comprensión con la población diana del documento, para asegurar que se entiende lo expuesto e identificar si falta alguna información relevante.

Igualmente, por el coste que tiene el maquetado para la impresión y la propia impresión, al diseñar el material se recomienda evitar incluir información que pueda quedar obsoleta en breve.

4. Presencia en medios de comunicación. Facilita que el Programa Incorpora sea conocido a nivel social, tanto por las empresas y los agentes del territorio, como por las personas vulnerables

que buscan empleo, por los potenciales compañeros de trabajo de la persona, por la ciudadanía que debe escoger en qué entidad financiera deposita sus ahorros, etc.

Es por este motivo que la Obra Social “la Caixa” cuenta con un presupuesto importante para hacer difusión del Programa Incorpora, tanto a nivel de televisión, como de radio, prensa y medios digitales.

Además, las Coordinaciones territoriales tienen el reto de que Incorpora esté presente en los medios de comunicación locales. Para ello es necesario generar noticias que permitan dar a conocer los principales beneficios del Programa, cómo se trabaja en el territorio y los resultados que se obtienen, poniendo el énfasis en la visión positiva, en las capacidades y motivaciones de las personas insertadas y en lo que éstas aportan profesionalmente a la empresa que las contrata.

5. Actividades de difusión ante agrupaciones de empresarios/a.

Se trata de un tipo de evento que facilita el acceso del prospector de Incorpora a diferentes empresas del territorio al mismo tiempo. Por tanto, se debe participar en actividades de este tipo que permitan hacer difusión del Programa; si en el territorio no se realizan, incluso se puede intentar generarlas.

La marca Incorpora facilita el acceso, pues por la trayectoria del Programa, es conocida por el empresariado; también lo es “la Caixa” como entidad bancaria y el hecho de que lo respalde, constituye un agente facilitador.

El hecho de que las entidades estén constituidas en red también favorece que las empresas del territorio no tengan la sensación de tener que escoger a qué entidad apoyan; vinculándose con la Red Incorpora saben que están apoyando la inserción laboral de los grupos de población vulnerables de todo el territorio.

Esta relación de estrategias se puede completar con todas aquellas que cada equipo considere pertinentes para llegar a los diferentes grupos de interés, tomando como base el marketing social.

Es importante, por tanto, que los equipos estén empoderados en materia de comunicación, mediante canales tradicionales y a través del uso de la tecnología y las redes sociales. Igualmente, se recomienda a las entidades sociales adheridas a Incorpora disponer del propio Plan de comunicación interna y externa, que recoja la concreción de los principales aspectos previamente mencionados.

7.6

Plataforma *on line* Incorpora

El Programa Incorpora dispone de una plataforma *on line* a la que tienen acceso todas las entidades sociales adheridas. Se trata de una base de datos que conecta las diferentes entidades adheridas al Programa Incorpora y permite realizar el seguimiento de persona, empresas y ofertas, dejando constancia de la actividad realizada.

Permite mejorar la eficiencia en la gestión de las personas atendidas, de las empresas y de las propias entidades sociales. Facilita:

- La información sobre las personas y sus capacidades, preferencias, y demás resultados de la valoración integral de la persona. Toda la información que se precise para acompañar a la persona.
- El seguimiento de los procesos de inserción laboral de cada persona atendida.
- El acceso a la información sobre las empresas y las gestiones previamente realizadas.
- La gestión de ofertas de trabajo.
- Los datos para la evaluación de los indicadores del Programa.

Resulta imprescindible para el trabajo en red entre las entidades; por tanto, hay que prever tiempo en la jornada laboral para la cumplimentación.

Es clave que se introduzca la información con rigor y puntualmente, para asegurar la fiabilidad de los datos que proporciona. Es ésta una cuestión especialmente importante porque se comparan resultados de diferentes entidades y hay que prevenir este tipo de sesgos.

Dispone de un sistema de mensajería que facilita la comunicación entre personal técnico de diferentes entidades sociales. También permite el intercambio de documentos entre profesionales.

La Plataforma Incorpora se ha ido mejorando continuamente a partir de las aportaciones realizadas por las propias entidades sociales y lo continuará haciendo en los próximos años, para dar mejor respuesta a las necesidades del personal técnico de inserción laboral en la correcta gestión del proceso de trabajo. /

La Plataforma Incorpora ha ido mejorando continuamente y lo continuará haciendo para dar mejor respuesta a las necesidades del personal técnico de inserción laboral

8

Evaluación y mejora continuada

Desde sus orígenes,
el Programa Incorpora ha tenido
muy presente la necesidad
de evaluar el servicio prestado.

Para evaluar el servicio prestado, se toma como punto de partida los resultados deseados y se pone a disposición de las entidades los medios para lograrlos. Se sigue de este modo, la lógica del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management), reconocido internacionalmente en forma de premio.

Permite orientar las organizaciones hacia la excelencia, ya que facilita la gestión total de la calidad. Ofrece una mirada integral, pues lo forman nueve criterios, que se agrupan en cinco criterios agente y cuatro criterios de resultado. Cada uno de estos nueve criterios se divide en diversos subcriterios. La *Figura 14* lo presenta de una manera gráfica.

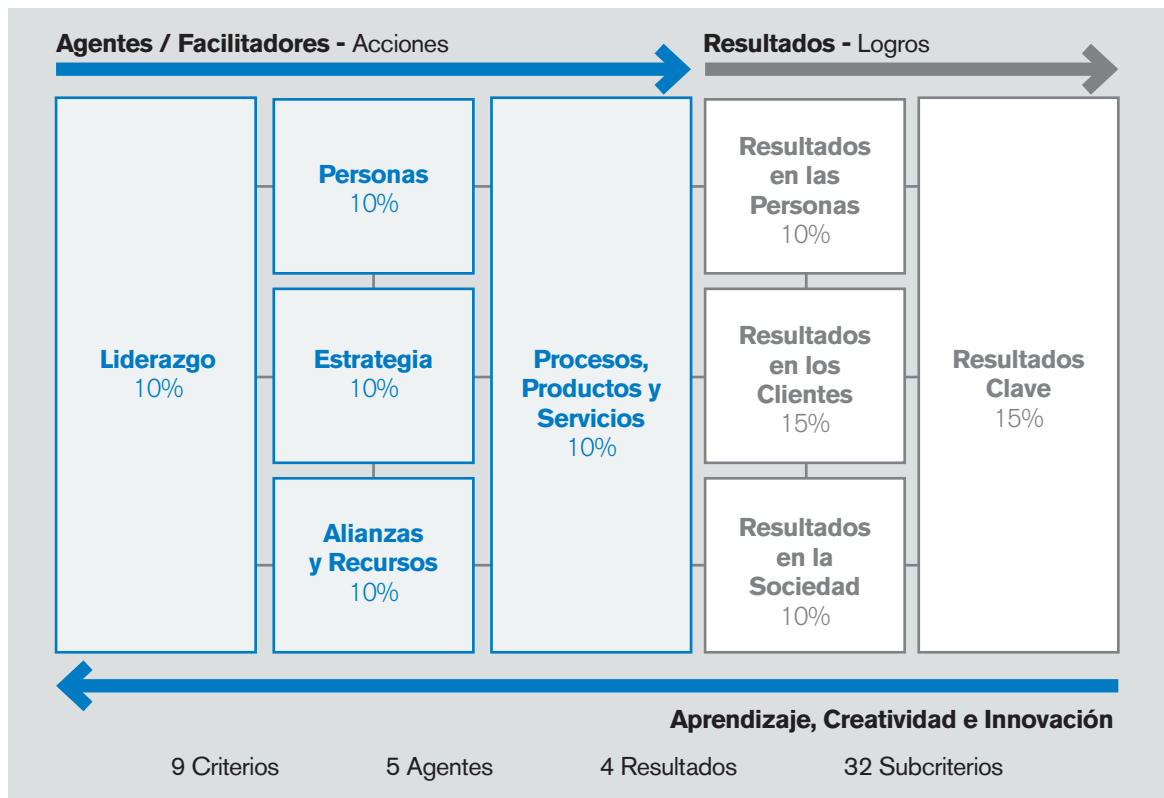


Figura 14. Criterios de EFQM

La orientación a los resultados es una de las características definitorias de este modelo; es decir, a partir de la definición de los resultados necesarios para lograr la excelencia (criterios resultados), las organizaciones establecen lo que necesitan (criterios agentes facilitadores).

El modelo EFQM no es prescriptivo, ya que no impone actuar de una determinada manera para lograr la excelencia, sino que propone una serie de aspectos sobre los que se tiene que actuar para conseguir mejorar la gestión de las organizaciones y, por tanto, la calidad de la atención prestada.

Dichos aspectos han sido tenidos en consideración al diseñar la Plataforma Incorpora, el Manual de indicadores, la Guía de la metodología Incorpora y el propio Modelo. Por tanto, el Modelo Incorpora se enmarca en el planteamiento de la excelencia que establece el EFQM.

En el próximo punto se describen dos aspectos fundamentales para la mejora continua del Programa Incorpora: el sistema de seguimiento y evaluación y el de gestión de la calidad.



Figura 15. Herramientas para mejorar la calidad

8.1

Sistemas de seguimiento y evaluación del Programa

El Programa Incorpora establece, de manera consensuada, los objetivos anuales para cada territorio y para cada entidad adherida. Dichos objetivos están formulados en clave de resultados, referidos a personas atendidas, empresas, gestión de ofertas u otras áreas de trabajo.

Cada entidad trabaja durante el año para lograr los objetivos establecidos.

Destaca la capacidad de los profesionales de las entidades que forman parte de Incorpora de cuestionar la propia práctica y revisarla continuamente. Además de este trabajo de seguimiento que hacen los profesionales de cada entidad, es clave el papel de la Coordinación territorial para realizar la evaluación periódica de los resultados obtenidos.

El Modelo recomienda que se realice una evaluación trimestral del grado de cumpli-

**El Modelo
recomienda
que se realice
una evaluación
trimestral del grado
de cumplimiento
de los objetivos**

miento de los objetivos, para poder identificar las desviaciones existentes e implementar las acciones de mejora necesarias para lograr los resultados previstos.

Los indicadores de calidad Incorpora están consensuados entre las diferentes coordinaciones territoriales. 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 en conjunto. En total son un conjunto de 29 indicadores. Están agrupados en las siguientes dimensiones:

- **Dimensión 1:** La atención y apoyo a la persona
- **Dimensión 2:** El trabajo con la empresa
- **Dimensión 3:** El trabajo en red y la gestión de alianzas
- **Dimensión 4:** Organización y mejora de la calidad del servicio

Además, la evaluación puede pivotar en:

- Datos que ofrece la Plataforma Incorpora, sobre personas atendidas, empresas y ofertas gestionadas.
- Evaluación externa del grado de cumplimiento de los indicadores de calidad.
- Auditoría externa de los compromisos del Programa.
- Estudios de satisfacción a los diferentes grupos de interés: personas atendidas, personas de referencia de las empresas, técnicos de otros servicios del territorio con los que se trabaja, etc.

- Análisis de quejas, sugerencias y reclamaciones. Hay que realizarlas con muestras suficientemente representativas, para poder extrapolar resultados y mejorar la fiabilidad.

Disponer de un cuadro de mando integral, con los diferentes indicadores monitorizados, facilita tener, periódicamente, una visión global de los resultados obtenidos y poder hacer feedback a las personas implicadas.

Los propios resultados pueden compararse con los del Grupo territorial y con los del Programa Incorpora. De este modo, cada equipo puede tener datos de su situación.

Con esta información, se identifican oportunidades de mejora por parte de cada

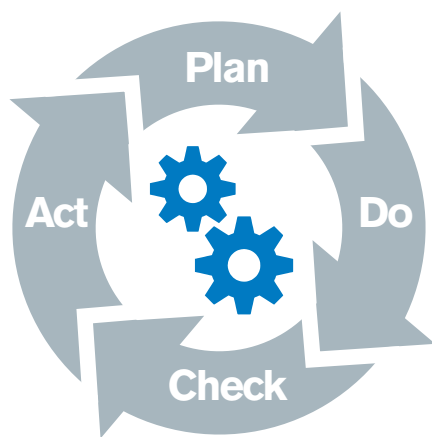


Figura 16. Ciclo de mejora continua - PDCA

Disponer de un cuadro de mando integral facilita tener una visión global de los resultados obtenidos

entidad. Se determina si las actuaciones continúan siendo útiles o si es necesario introducir alguna modificación en la intervención. Así se han mejorado, a través de la Coordinación Territorial, muchas cuestiones para dar mejor respuesta a las necesidades de los diferentes grupos de interés. Si la oportunidad de mejora identificada se considera que trasciende el territorio, se propone su incorporación al Modelo a través de la comunicación a la Obra Social “la Caixa”.

La posibilidad de adaptar el Programa Incorpora con estas mejoras contribuye, sin duda, a fortalecer el sentimiento de pertenencia de las entidades al Programa; también cohesionan las entidades sociales de un territorio, que formulan y desarrollan conjuntamente la propuesta de mejora que se incorporará al Modelo Incorpora.

8.2

Sistema de gestión de la calidad del Programa

El Programa Incorpora tiene una clara vocación por la mejora continua de la calidad de la atención prestada a las personas en riesgo o situación de exclusión social, para mejorar su integración sociolaboral. Durante estos diez años se ha trabajado de acuerdo al ciclo de mejora continua PDCA.

En la fase de **Plan**, se han definido claramente los procedimientos de trabajo, incorporando las prácticas con mejor evidencia para la obtención de los resultados previstos. Para asegurar que se pasa a la acción –fase **Do** del ciclo PDCA–, se ha realizado una unificación de los sistemas de registro de las diferentes entidades adscritas al Programa, mediante la Plataforma Incorpora.

Mediante la definición de los indicadores de calidad se estableció cómo evaluar el cumplimiento del plan de acción –fase **Check** del ciclo PDCA–.

En caso de detectar desviaciones, hay que analizar las causas e intensificar la dedicación para resolverlas –fase **Act** del ciclo PDCA–. Los indicadores de calidad constituyen una herramienta muy útil para iniciar procesos de reflexión sobre la propia práctica profesional. Permiten detectar registros innecesarios, duplicidad de actividades y, en definitiva, todas aquellas actividades que se realizan en la organización y no aportan un valor añadido.

Desde la Obra social “la Caixa” se da apoyo a cada entidad, a través de la Coordinación territorial, para impulsar la mejora de la calidad de la atención a través de proyectos de mejora para resolver cuestiones concretas e incluso, realizando planes de calidad a 3 años vista. También se potencia a las entidades coordinadoras de Incorpora, para que actúen como referentes en iniciativas de mejora de la calidad. /

9

Perspectivas de futuro

Tras diez años de funcionamiento, han sido muchas las oportunidades de revisar el Programa Incorpora, propiciadas por el trabajo colaborativo.

Muchas de las mejoras en el diseño del Programa se han ido incorporando en la práctica en este periodo.

Por tanto, el Modelo Incorpora presentado cuenta con muchas actualizaciones en su diseño inicial, fruto de la experiencia. Este bagaje ha permitido plantear el camino de la internacionalización del Programa Incorpora, en algunos territorios de Polonia, Hungría, Marruecos y Túnez. Son muchos más los países que podrían beneficiarse de Incorpora en una sociedad tan globalizada como la actual. Por tanto, la internacionalización del Programa continuará y será, sin duda, una interesante fuente de aprendizaje para enriquecer el Modelo.

Son muchos también los retos en los que se está trabajando, para dar respuestas más eficientes y efectivas a una realidad dinámica y cambiante a nivel de empleo. Y es ésta una cuestión que conviene destacar: es clave que, pese a haber descrito el Modelo, el Programa Incorpora conserve la flexibilidad que le ha caracterizado.

En estos diez años se ha definido el sistema de evaluación de los resultados, disponiendo de un sistema de recogida de información –la Plataforma Incorpora– y un Manual de indicadores de calidad. Es

un primer paso, que sin duda, contribuirá enormemente a comunicar los resultados, a informar de lo que se hace y a analizar cómo mejorar la práctica a partir de los resultados obtenidos.

El camino de la internacionalización del Programa continuará y será, sin duda, una interesante fuente de aprendizaje para enriquecer el Modelo

El trabajo conjunto entre las entidades de un mismo territorio y entre los diferentes territorios es otra de las claves del Programa Incorpora. La confianza es la base del trabajo colaborativo entre las entidades.

El Modelo contribuirá, sin duda, a mejorar la cohesión y a promover procesos de benchmarking entre entidades y empresas,

para impulsar la mejora de la calidad de la atención entre todos los miembros de la Red Incorpora. La gestión del conocimiento es uno de los grandes retos para los próximos años.

La confianza es la base del trabajo colaborativo entre las entidades

A nivel de evaluación, se considera necesario profundizar en la exploración de la calidad de los puestos de trabajo que se crean, así como saber cuál es el gap entre las personas a las que se atiende en Incorpora y los que, pese a pedir ser atendidos, no pueden acceder al servicio. Igualmente, dado que el paradigma es acompañar, se tiene que trabajar para encontrar la manera de hacer algún tipo de seguimiento post atención.

Las empresas también se pretende que sean cada vez más protagonistas y que tengan un rol relevante en la creación de territorios socialmente responsables. El Programa Incorpora, sin duda, puede contribuir a facilitar este cambio tan significativo.

Además, las entidades de cada territorio tienen que continuar identificando las necesidades emergentes a nivel local y la Obra Social “la Caixa” tiene el reto de continuar priorizando a cuáles puede dar respuesta y definir conjuntamente con las entidades cómo hacerlo.

El Modelo Incorpora tiene que contribuir a dotar de visión integral el acompañamiento a las personas en situación o en riesgo de exclusión social, aprovechando las sinergias existentes entre los diferentes programas que impulsa la Obra Social de “la Caixa” en cada territorio. /

Anexos

Anexo 1

Incorpora - Salud Mental

Definición:

Programa que ofrece un servicio integral a todas aquellas empresas que quieran ejercer su responsabilidad social empresarial incorporando personas con trastorno mental en su organización.

Objetivos:

Contribuir a la mejora de los resultados cualitativos y cuantitativos de la inclusión laboral de personas con trastornos de salud mental, mediante la construcción de puentes entre empresas y entidades sociales que atienden a este sector de población.

Población diana:

Personas con trastornos de salud mental que requieran soporte para la inserción laboral.

Aspectos metodológicos:

Incorpora cuenta con un manual específico, Guía para la integración laboral de personas con trastorno mental.

Principales actividades:

- Acceso al servicio, demanda y acogida inicial de la persona
- Valoración y perfil profesional
- Diseño del itinerario
- Desarrollo y seguimiento del itinerario
- Inserción laboral y seguimiento a la inserción con la persona usuaria
- La intermediación laboral, a partir de la prospección y el seguimiento a la empresa
- El acompañamiento para el mantenimiento del puesto de trabajo

Aspectos básicos a nivel organizativo:

- La integración de la atención con los servicios de salud mental.
- La coordinación del Programa Incorpora. El trabajo en red con otras entidades.

Criterios de evaluación:

Los propios del Programa Incorpora, con análisis específico de cumplimiento para este colectivo.

Anexo 2

Reincorpora

Definición:

Programa que facilita la inserción sociolaboral de las personas privadas de libertad. Contempla diversas modalidades de intervención que se diferencian por la forma y la intensidad con la que se imparte la formación, el momento en que empieza la intervención o el periodo de tiempo que dura.

Objetivos:

- Favorecer la integración social y laboral de la persona.
- Deshacer estereotipos.
- Comunicar integración y solidaridad activa.

Población diana:

Personas privadas de libertad internas en establecimientos penitenciarios del territorio español que se encuentran al final de su condena y son seleccionadas para participar del Programa.

Aspectos metodológicos:

- Se realiza una valoración inicial de las capacidades, de las necesidades y de las dificultades de cada persona.
- Se identifican los aspectos no laborales que pueden condicionar la búsqueda de empleo.
- Se establecen objetivos, prioridades y compromisos, que constituyen el itinerario personalizado.
- El itinerario individualizado incluye: acompañamiento, formación, proyecto de servicio a la comunidad, orientación laboral, intermediación y seguimiento.
- Las entidades sociales acompañan a la persona durante todo el proceso de integración sociolaboral.
- Se favorece el proceso de cambio desde una perspectiva integral, ayudando a afrontar tensiones emocionales y problemas cotidianos.

Incorpora cuenta con un manual específico, Reincorpora de "la Caixa". Guía del técnico Reincorpora.

Principales actividades:

- Preselección de personas beneficiarias del Programa.
- Posicionamiento ante el empleo.
- Formación y prácticas profesionales no laborales.
- Servicios a la comunidad. Facilitan y mejoran las competencias, y se estimulan las habilidades y refuerzan los valores de las personas que participan.
- Búsqueda activa de empleo e inserción laboral.

Aspectos básicos a nivel organizativo:

La participación y el acompañamiento de las entidades sociales, a través del técnico reincorpora, es una pieza clave del Programa.

Criterios de evaluación:

El Programa no sólo se evalúa por el número de inserciones sino estudiando el impacto en los participantes. Se concreta en:

- Motivación para participar. Responde habitualmente al deseo de tener una profesión y un futuro laboral.
- Fomento, consolidación y refuerzo de otras habilidades personales y sociales para la integración laboral y la reinserción social.
- Cambio de actitudes.
- Mejora del autoconocimiento y de la autoestima.
- Disciplina, cumplimiento de normas y asunción de responsabilidades.
- Reconciliación de los participantes con su propia sociedad.
- Empatía, altruismo, voluntariado y participación cívica.
- Seguridad en sí mismos y confianza en el propio potencial.

Anexo 3

Puntos de Formación Incorpora (PFI)

Definición:

Servicio de tipo formativo en el que se trabajan contenidos técnicos, pero también forman a la persona desde un punto de vista holístico. Proporcionan a la persona las herramientas necesarias para superar otros obstáculos que puedan afectar a su empleabilidad y conseguir superarlos con éxito.

Objetivos:

- Mejorar la empleabilidad de todas las personas que se encuentran en riesgo de exclusión social que no pueden acceder a otras acciones formativas.
- Facilitar la integración sociolaboral de las personas mediante la capacitación, de manera que puedan incorporarse o volver al mercado laboral.
- Promover la vinculación de las empresas al Programa Incorpora a través de la oferta de prácticas no laborales, como un recurso de responsabilidad social empresarial.

Población diana:

Participantes derivados por entidades del Programa Incorpora, con motivación para el empleo, disposición para aprender y compromiso de participación en todas las actividades del proceso.

Para cada acción formativa, se establecerá un perfil mínimo.

Criterios de exclusión:

- Personas sin capacidad de lectoescritura o sin nivel suficiente para el aprovechamiento de la formación.
- Personas en una situación administrativa que no permita el acceso inmediato al empleo (extranjería, situaciones jurídico-penitenciarias, etc.).

Aspectos metodológicos:

- A través del coaching personalizado, proactivo y grupal se logra el empoderamiento de los participantes. El acompañamiento se incluye dentro los contenidos transversales.
- Se involucra al tejido empresarial del territorio, creando sinergias entre la empresa ordinaria y el punto de formación Incorpora. Esta colaboración permite formar en especialidades adaptadas a las necesidades de las empresas y, al mismo tiempo, hacerlas partícipes del proyecto; se facilitan así la realización de prácticas no remuneradas y la posterior contratación.

Principales actividades:

- Las competencias transversales se trabajan a lo largo de varias sesiones específicas. También se realizan varias sesiones individuales con un profesional.
- Las competencias técnicas se adquieren mediante la teoría y la práctica en el aula y en la empresa referente de una especialidad.
- Realización de prácticas en la empresa ordinaria, acercando de ese modo a los usuarios a la realidad actual de las empresas y simulando el aprendizaje en el puesto de trabajo.

Aspectos básicos a nivel organizativo:

- Horas de formación: 300-325
- Alumnos por formación: 20

Criterios de evaluación:

- Se consideran varias dimensiones: el desempeño de cada alumno en la formación y las prácticas no laborales, la satisfacción de los participantes o alumnos, la experiencia de la empresa con el Punto Formativo Incorpora y con los alumnos y la experiencia de la entidad social o PFI.

Anexo 4

Autoempleo Incorpora

Definición:

Servicio que ofrece a las personas en situación vulnerable una detección de la capacidad emprendedora, tutorización y acompañamiento para favorecer la integración sociolaboral por cuenta propia.

Objetivos:

- Detectar el potencial emprendedor de las personas en situación de vulnerabilidad con las que se trabaja desde cualquier entidad del Grupo Incorpora.
- Dotar a las personas usuarias Incorpora que quieran iniciar una actividad empresarial de las competencias y recursos necesarios para su autoempleo.
- Realizar acciones de acompañamiento durante todo el proceso en coordinación con los recursos del territorio y una oficina de CaixaBank del territorio.

Población diana:

- Personas en situación de vulnerabilidad con las que se trabaja desde el Grupo Incorpora que tengan potencial emprendedor para trabajar por cuenta propia.
- También a aquellas personas con actividad como autónomos con menos de un año de actividad.

Aspectos metodológicos:

- Se ofrece soporte continuado a la persona antes, durante y después de la creación de la propia empresa o del inicio de la actividad económica.
- Se facilitan herramientas que suponen la creación y mantenimiento de los puestos de trabajo.
- Se trabaja de manera coordinada con los recursos del territorio.

Principales actividades:

- Prospección de información sobre ayudas, subvenciones, concursos y eventos de interés para las personas emprendedoras.
- Asesoramiento a personas con perfil emprendedor.
- Tutorización en la realización de planes de empresa.
- Ayuda en la tramitación de ayudas y subvenciones existentes de apoyo al emprendedor/a.
- Diseño e impartición de acciones formativas para personas emprendedoras.
- Actividades de acompañamiento a los recursos clave del territorio.
- Coordinación con oficina de CaixaBank para facilitar el acceso a microcréditos sociales.

Aspectos básicos a nivel organizativo:

- Asesoramiento permanente.
- Acompañar a la persona emprendedora en el inicio de su actividad.
- Realizar el seguimiento en la consolidación del proyecto de autoempleo iniciado.

Criterios de evaluación:

- Actividad por cuenta propia iniciada.
- Actividad por cuenta propia que se mantiene tras un año de actividad.

Anexo 5

Premios Incorpora

Presentación de candidaturas.

Cada coordinadora territorial de Incorpora presentará un mínimo de 3 y un máximo de 5 empresas por categoría. En el caso de aquellas comunidades autónomas que no se encuentren empresas para todas las categorías, se podrá premiar repetidamente otra categoría.

De cada candidatura, se cumplimenta el formulario correspondiente, con la siguiente información:

- Principales políticas RSC.
- Contratación directa
- Colaboración en la formación de los beneficiarios Incorpora
- Vinculación con el Programa Incorpora

Entre los **criterios de selección** de las empresas están el número de contrataciones de personas vulnerables respecto al conjunto de la plantilla, el perfil de los trabajadores integrados y la duración media de los contratos.

El **jurado del premio** está formado por la Dirección Territorial de CaixaBank, un representante de la Consejería de Trabajo autonómica, la entidad coordinadora del Grupo Incorpora y un representante de la Universidad del territorio.

Se entrega a cada miembro del jurado los formularios de las candidaturas, tanto de empresas de los diferentes tamaños como de entidades que opten al Premio Especial. Cada Gestor Territorial se encargará de cerrar la fecha de deliberación del jurado.

Las empresas premiadas obtienen el trofeo solidario, que refleja el compromiso social de las empresas galardonadas.

El **acto de entrega de los premios Incorpora**, está presidido por la consejería de cada comunidad autónoma o Administración del territorio, la Dirección Territorial de CaixaBank y un Representante de la Obra Social "la Caixa".

En el momento de la entrega de los premios, cada representante de la empresa premiada sube a recoger el premio y se proyectan imágenes de la empresa y los beneficiarios del Programa contratados.



Los papeles utilizados en esta publicación son: xxxx xxxx estucado mate de 135gr/m³, para el interior y xxx xxxx de 300gr/m³ 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”

incorpora
de "la Caixa"

× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×
× × × × ×

AVEDIS
DONABEDIAN
INSTITUTO UNIVERSITARIO-UAB



www.incorpora.org



Obra Social "la Caixa"