

# PLAN REINCORPORA-T

2019-2021



## INFORME FINAL DEL PROYECTO (OCTUBRE 2021)





## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2. ETAPAS EN EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CHOQUE</b> .....	4
<b>2.1. CONCEPTUALIZACIÓN</b> .....	4
<b>2.2. ELABORACIÓN DE LOS INFORMES TERRITORIALES E INFORME DE SÍNTESIS</b> .....	6
<b>2.3. LA IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	11
<b>3. PRÁCTICAS SELECCIONADAS</b> .....	23
<b>4. JORNADAS DE BUENAS PRÁCTICAS</b> .....	27
<b>4.1. JORNADA NACIONAL</b> .....	27
<b>4.2. JORNADA INTERNACIONAL</b> .....	32
<b>5. SEMINARIO INTERNO DEL BANCO MUNDIAL</b> .....	36
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	37
<b>ANEXO II. LISTADO COMPLETO DE ACTUACIONES EVALUADAS</b> .....	46
<b>ANEXO III. REUNIONES MANTENIDAS CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO AUTONÓMICOS</b> .....	50

## 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Reincorpora-T, Plan trienal para prevenir y reducir el Paro de Larga Duración 2019-2021, aprobado por Acuerdo de Consejo de Ministros de 5 abril de 2019, publicado mediante Resolución de 8 de abril de 2019, de la Secretaría de Estado de Empleo, persigue los siguientes objetivos:

- Realizar una apuesta por el crecimiento inteligente, sostenible e integrador recogido en la "Estrategia Europa 2020", considerando y reconociendo, a través de las políticas activas de empleo, el potencial laboral de la población activa que queda relegada a situaciones de paro de larga duración o de precariedad laboral.
- Establecer mecanismos eficientes para la reincorporación al mercado de trabajo de las personas en situación de paro de larga duración que, por diferentes circunstancias, como reestructuraciones empresariales, cambios en el propio mercado de trabajo o como consecuencia de la incorporación de nuevas tecnologías e innovaciones a los procesos productivos, se encuentran con fuertes barreras de acceso a un nuevo empleo.
- Integrar en el mercado de trabajo a las personas excluidas y especialmente vulnerables, como parte de la lucha contra la exclusión social y el empobrecimiento de los hogares.
- Mejorar los diagnósticos de empleabilidad, de identificación y caracterización de situaciones de vulnerabilidad ante el empleo, para ofrecer el apoyo adecuado en recursos y necesidades de atención a cada persona parada partícipe del Plan, así como facilitar en determinados casos la decisión personal de continuar en el mercado de trabajo o abandonarlo definitivamente por jubilación.

El Plan engloba un total de 63 medidas diseñadas bajo una perspectiva integral y sistémica, que permite su combinación y ajuste a cada perfil y a las necesidades existentes en cuanto a inserción. Las 63 medidas se articulan en seis ejes en línea con lo establecido en el artículo 10 del Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo, que remite a la Estrategia Española de Activación para el Empleo 2017-2020, aprobada por Real Decreto 1032/2017, de 15 de diciembre:

Eje 1: Orientación.

Eje 2: Formación.

Eje 3: Oportunidades de empleo.

Eje 4: Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo.

Eje 5: Emprendimiento.

Eje 6: Mejora del marco institucional.

El presente documento tiene como objetivo constituir la memoria de actividades desarrolladas en el marco de la asistencia técnica del Banco Mundial al SEPE para la monitorización y el apoyo a la implementación del Plan Reincorpora-T: por un lado, el propio seguimiento de la implementación del plan, llevado a cabo mediante la elaboración de los informes territoriales y el informe de síntesis; y, por otro, el proceso de identificación y selección de buenas prácticas y establecimiento de comunidades de prácticas.

La estructura del documento es la siguiente. La sección 2 expone y detalla las etapas llevadas a cabo en el seguimiento del Plan Reincorpora-T: la modelización conceptual para el seguimiento de las medidas del plan, la sistematización de estas, la metodología de identificación de actuaciones, la obtención de información y la selección de actuaciones, la elaboración de los informes territoriales y el informe de síntesis, y el proceso de identificación de buenas prácticas, llevado a cabo en una fase posterior. La sección 3 enumera las buenas prácticas seleccionadas en el marco del proyecto. La sección 4 resume las sesiones de presentación llevadas a cabo en el marco del proyecto, tanto la jornada nacional de buenas prácticas como la jornada internacional. La sección 5 resume el desarrollo del seminario interno del Banco Mundial llevado a cabo tras la jornada internacional de buenas prácticas. Finalmente, la sección 6 enumera las principales conclusiones del proyecto.

## 2. ETAPAS EN EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE CHOQUE

### 2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

El seguimiento del Plan Reincorpora-T se concibe como un sistema de recolección continua y sistemática de información cuyo análisis obedece al propósito de monitorizar su desarrollo y tomar las decisiones oportunas: corregir o reforzar aspectos que permitan el logro de los fines buscados, detectar las desviaciones que ocurran durante su ejecución, proveer información sobre la factibilidad de las intervenciones y alertar a tiempo sobre situaciones no deseadas. En definitiva, permite contar con la información necesaria para llevar a cabo los ajustes necesarios para favorecer el cumplimiento de los objetivos. Todo ello tiene como consecuencia la necesidad de establecer un sistema de seguimiento.

El seguimiento del Plan Reincorpora-T comprende, por tanto, el seguimiento de sus 63 medidas con el fin de conocer los avances en su implementación, así como los logros y resultados obtenidos. Sin embargo, la gran diversidad de las mismas tanto por su naturaleza,

como por su grado de implantación, su ámbito territorial, así como por su condicionalidad a la producción normativa o al desarrollo de otros instrumentos jurídicos, ha obligado a adoptar un sistema de seguimiento holístico que sea capaz de adaptarse a cada medida en función de sus características específicas.

Dado que las medidas del Plan Reincorpora-T no tienen predefinido un indicador de seguimiento, ha sido necesario definir parámetros e indicadores que faciliten el seguimiento de aquellas medidas que lo permitan (dado que algunas son de carácter genérico horizontal y, por ello, poco sujetas al establecimiento de indicador cuantitativo), considerando además cuestiones de competencia formal y material en su desarrollo y ejecución.

En este sentido, el primer paso fue realizar una modelización conceptual para el seguimiento de cada medida, atendiendo a su propia naturaleza y especificidad, diferenciándose las siguientes tipologías de seguimiento: seguimiento de hitos, seguimiento mediante indicadores cuantitativos o una combinación de ambos.

Seguidamente, se determinó el objeto del seguimiento para cada medida, sintetizando su objetivo principal. En aquellos casos en los que se observó que una medida se orientaba claramente a la consecución de más de un objetivo, o que se mandataba u orientaba en más de una dirección, se procedió al establecimiento de una jerarquía simple para su subdivisión, en función de la mayor o menor vinculación de esta multiplicidad de objetivos con el objetivo esencial de la medida, dividiéndose estas medidas en submedidas o incluyendo submedidas adicionales, respectivamente. Asimismo, se definieron, para todas las medidas, submedidas y submedidas adicionales (en adelante, y por motivos de simplicidad, “medidas”) los indicadores cuantitativos y los hitos más adecuados para ser utilizados como métricas. Todo este trabajo se ha desarrollado en colaboración con las Comunidades Autónomas (CC. AA.) a través del grupo de trabajo SPE- Plan Reincorpora-T.

A diferencia de aquellas medidas respecto a las cuales se estableció un seguimiento mediante indicadores de impacto o de resultados (es decir, indicadores cuantitativos de naturaleza administrativa o declarativa), y cuya monitorización se ha llevado a cabo de manera paralela, para aquellas medidas cuya implementación partía de cero, se establecieron indicadores de proceso que permitieran el seguimiento secuencial en cascada, en dos o tres fases en función de su grado de desarrollo. De esta manera, se ha podido analizar la situación de partida de la medida en cuestión, los avances en su implantación y los logros que se han ido obteniendo.

En este sentido, y a los efectos de este informe, cabe destacar que, para un gran número de medidas, cuyas circunstancias específicas no permitían el establecimiento de indicadores cuantitativos, el seguimiento se ha realizado recabando información sobre los hitos o logros de las actuaciones llevadas a cabo por los distintos Servicios Públicos de Empleo Autonómicos

(SPEA). Este ha sido el objetivo principal de la primera fase del proyecto, dando lugar a los respectivos informes territoriales (uno por cada C. A.) y al informe de síntesis.

## 2.2. ELABORACIÓN DE LOS INFORMES TERRITORIALES E INFORME DE SÍNTESIS METODOLOGÍA

En primer lugar, se procedió a la identificación de actuaciones llevadas a cabo por las distintas CC. AA. que fuesen coherentes con los objetivos y medidas del Plan Reincorpora-T a partir de tres fuentes de información:

1. Actuaciones identificadas por las CC. AA. a través de las encuestas remitidas por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en los meses de junio y septiembre de 2019 en formato Excel.
2. Actuaciones identificadas por las CC. AA. mediante encuesta, haciendo uso de la herramienta informática FORMA, puesta a disposición, de manera gratuita, por la Secretaría General de Administración Digital (SGAD): así, se solicitó, a través de un cuestionario elaborado al efecto por el equipo del Banco Mundial, la participación de los SPEA al objeto de proporcionar información sobre sus experiencias en aquellas políticas y actuaciones que guardasen relación y fuesen tendentes a cumplir con los objetivos de las medidas incluidas en el Plan Reincorpora-T que hubieran sido identificadas como a seguir mediante hitos o descripción de actuaciones.
3. Actuaciones identificadas por las CC. AA. en el Plan Anual de Política de Empleo (PAPE) 2020.

Una vez recopilada esta información, se procedió al análisis y a la aplicación de criterios para la detección e identificación de las distintas actuaciones, verificando el cumplimiento de los siguientes **criterios de selección de actuaciones**, acordados en el seno del Grupo de Trabajo SPE- Plan Reincorpora-T:

- **Pertinencia/relevancia:** reflejan políticas en el contexto del Plan Reincorpora-T.
- **Coherencia:** se adecúan a los objetivos específicos para los que es utilizada.
- **Ámbito o alcance:** representan servicios concretos de los SPE con objetivos operativos específicos y tienen relación con la Cartera Común de Servicios del Sistema Nacional de Empleo (SNE).
- **Calendario/referencia temporal:** se encuentran en desarrollo o han finalizado antes de una fecha determinada.

- **Eficacia:** respecto de aquellas actuaciones que ya han finalizado, estas logran, de manera exitosa, concreta y sostenible en el tiempo las metas y objetivos generales y específicos planteados previamente y que motivan su realización.

Asimismo, a iniciativa del equipo del Banco Mundial, y tras su verificación por parte de las CC. AA., se consideraron e incorporaron aquellos programas o servicios incluidos en el PAPE 2020 que, pese a no haber sido identificados en un primer momento por las CC. AA., se constató que cumplían los criterios de selección anteriormente enumerados.

Todas estas actuaciones se recogieron en sendos Informes Territoriales de Seguimiento Autonómicos, que fueron estructurados según los seis ejes previstos en la Ley de Empleo. Asimismo, para facilitar su lectura, las distintas actuaciones se agruparon en categorías meramente descriptivas; es decir, no necesariamente relacionadas de manera unívoca con una, varias o alguna de las medidas del Plan Reincorpora-T.

En cualquier caso, con el objetivo principal de evitar, en estos informes cualitativos, la pérdida de información relevante, se incluyó toda aquella información cualitativa aportada por las CC. AA. y que cumpliera los criterios de selección ya mencionados, para todas las medidas del Plan Reincorpora-T, no solo para aquellas medidas identificadas como a seguir mediante hitos o descripción de actuaciones. Es decir, en estos Informes Territoriales de Seguimiento Autonómicos también fue incluida información relativa a aquellas medidas cuyo seguimiento, en principio, se preveía realizar mediante indicadores cuantitativos o quedaban fuera del ámbito de seguimiento del Grupo de Trabajo SPE- Plan Reincorpora-T.

Posteriormente, se relacionó cada actuación con una o varias medidas del Plan Reincorpora-T y, en su caso, con un programa o servicio del PAPE 2020, con el fin de asegurar su trazabilidad, en función de su pertinencia y coherencia con la modelización conceptual que se estableció para su seguimiento.

En esta vinculación se debe tener en cuenta que no ha sido vinculada a medidas concretas:

- Información relativa a medidas cuyo seguimiento no se acordó llevar a cabo mediante interlocución a través del Grupo de Trabajo SPE- Plan Reincorpora-T.
- Información relativa a medidas cuyo seguimiento se acordó realizar a través de indicadores de tipo cuantitativo.
- Información relativa a servicios comunes del PAPE 2020 respecto de los cuales no se hubiese aportado información adicional por parte de las CC. AA.
- Información relativa a ciertos programas comunes generalistas respecto de los cuales no se hubiese aportado información adicional por parte de las CC. AA.

No obstante, dicha información fue incorporada a la tabla de vinculaciones a través de una categoría específica, denominada “*Medidas transversales y/o adicionales del Eje*”, categoría en la que también se incorporaron aquellas actuaciones que, por su naturaleza, se consideren genéricas y/o transversales al Eje en cuestión.

Los informes territoriales sirvieron, a su vez, de herramienta de encuesta, al servir de soporte para el aporte de las concreciones, adiciones y/o modificaciones que se estimaron oportunas por parte de las CC. AA., e incidiendo, por otra parte, en la necesidad de acotar la vinculación de las actuaciones al contenido de las medidas y con las personas destinatarias del Plan, de acuerdo a la modelización conceptual acordada, teniendo en cuenta los criterios de selección, especialmente los de pertinencia/relevancia y coherencia.

El Informe de Síntesis es, por su parte, una compilación de los 17 Informes Territoriales de Seguimiento Autonómicos, que incorpora, de manera sistemática, la información proporcionada por las CC. AA. con el objetivo último de evaluar el grado de implementación del Plan Reincorpora-T. A tal efecto, se realizó un análisis descriptivo de las actuaciones, medida a medida, de acuerdo con la información contenida en los 17 Informes Territoriales de Seguimiento Autonómicos.

Para cada medida, se presentaron las actuaciones llevadas a cabo por las CC. AA. que contribuyen a la consecución de su objeto, con referencia (en su caso) a aquellos programas comunes que guardan correspondencia con alguna medida concreta y que ya han sido incorporados en el PAPE 2020. Dada la naturaleza del Informe de Síntesis, la enumeración de las actuaciones debió ser necesariamente acotada en espacio, priorizándose aquellas medidas que mejor cumplen con los criterios de selección definidos en el apartado anterior.

Por otra parte, cabe señalar que, en este informe, solo se realizó el seguimiento de aquellas medidas identificadas como a seguir mediante hitos o descripción de actuaciones. Sin embargo, y con el objetivo principal de evitar la pérdida de información no directamente relacionada con estas medidas, pero relevante a los efectos de la consecución de los objetivos del Plan, se incluyó información relativa a ciertas actuaciones que contribuyen a la implementación de los objetivos generales del Plan Reincorpora-T o, en su caso, de medidas cuyo seguimiento, en principio, se preveía realizar mediante indicadores cuantitativos o que quedaban fuera del ámbito del Grupo de Trabajo SPE-Plan Reincorpora-T.

## RESULTADOS

De acuerdo con la información obtenida a través de las distintas fuentes de referencia, las CC. AA. desarrollaron o preveían desarrollar, durante 2020, un amplio número de actuaciones relacionadas con los objetivos y medidas del Plan Reincorpora-T.

El grado de implementación de las medidas del Plan Reincorpora-T fue, por tanto, muy elevado, destacando el hecho de que todas y cada una de ellas han sido implementadas, al menos parcialmente, por parte de, al menos, una de las CC. AA.

En este sentido, cabe señalar aquellas medidas con un mayor y menor grado de implementación:

- Así, entre las primeras, destacan las medidas 7 (“Colectivo de atención prioritaria, junto con las personas jóvenes, para la red de 3.000 técnicos de orientación”), 12 (“Participación y colaboración con los Servicios Sociales de cada comunidad autónoma”), 18 (“Formación con compromiso de contratación”), 19 (“La información sobre los certificados de profesionalidad”), 21 (“Formación en competencias digitales”), 22 (“Programas de formación orientados a la cualificación en sectores de interés preferente e interés público”), 27.1 (“Fomento de los contratos reservados para centros especiales de empleo de iniciativa social y para empresas de inserción reguladas”), 33 (“Programas de contratación para actividades de interés preferente y utilidad pública para la reactivación de las personas paradas de larga duración en especial atención en el medio rural”), 50 (“Promoción del autoempleo y emprendimiento colectivo”) y 56 (“Modernización e innovación de las estructuras organizativas y modalidades de atención y prestación de servicios de empleo”).

Es relevante destacar que la implementación de un gran número de estas medidas se lleva a cabo mediante programas comunes que guardan correspondencia directa con ellas y que están incluidos en el PAPE 2020.

- Entre las segundas, destacan la medida 9.2 (“Incorporación de trabajadores inactivos al sistema de empleo”), 10 (“Renovación de demanda de empleo para PLD”), 20 (“Formación en competencias claves”), 21.1 y 21.2 (“Formación en competencias digitales”), 22.1 (“Programas de formación orientados a la cualificación en sectores de interés preferente e interés público”), 35 (“Medidas en el ámbito rural”), 47.2 y sus dos submedidas adicionales (“Apoyo a la mujer en el entorno rural”), 49.1 (“Programa de seguimiento de la contratación, en el mercado ordinario, de mujeres con la calificación de “situación de exclusión social””) y 59, incluida la submedida adicional (“Acuerdos de colaboración con la ITSS”), implementadas por 2 o menos CC. AA

El hecho de que, en la mayoría de los casos, se trate de submedidas y submedidas adicionales parece reflejar las dificultades para implementar medidas muy específicas o referidas a actuaciones muy concretas y con un grado de concreción elevado.

Respecto a las CC. AA., el grado de implementación del Plan Reincorpora-T es también alto, con tasas en torno al 40% del total en la mayoría de ellas, si bien algunas CC. AA. presentan tasas de implementación inferiores, mientras que otras superan el 70% de las medidas.

### **ACTUALIZACIÓN DEL INFORME DE SÍNTESIS (MARZO 2021)**

En marzo de 2021 se elaboró, a partir del Informe de Síntesis, una actualización del mismo, teniendo en cuenta las circunstancias excepcionales derivadas de la pandemia de la covid-19 y de la crisis económica y social posterior. Para ello, se tomó como fuente de información principal el PAPE 2021 y, a partir de los datos incluidos en este, se procedió a actualizar el contenido del informe, reseñando de manera específica tanto aquellas actuaciones que, por diversos motivos, han dejado de llevarse a cabo como aquellas actuaciones de reciente implementación que contribuyen a la consecución de los objetivos del Plan Reincorpora-T. Se trata, por tanto, de una actualización de dicho Informe de Síntesis que incorpora, de manera sistemática, la información proporcionada por las CC. AA. con el objetivo último de evaluar la evolución del grado de implementación del Plan Reincorpora-T.

De acuerdo con la información obtenida a través de las distintas fuentes de referencia, las CC. AA. han desarrollado o tienen previsto desarrollar durante 2021 un amplio número de actuaciones relacionadas con los objetivos y medidas del Plan Reincorpora-T, con los siguientes cambios respecto del informe anterior:

- A aquellas actuaciones que ya se preveían en la versión anterior del Informe de Síntesis, se añaden 31 actuaciones nuevas, mayoritariamente en los ejes de orientación (que, a efectos de las medidas, sufre un solapamiento con el eje de mejora del marco institucional, en lo relativo a la medida 56 de este Plan), oportunidades de empleo y emprendimiento.
- Asimismo, respecto a la versión anterior del Informe de Síntesis, se han dejado de realizar un total de 23 actuaciones, sin una distribución focalizada en ningún eje concreto.

## 2.3. LA IDENTIFICACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

### MOTIVACIÓN

En el mes de junio de 2020 se inició una nueva fase del proyecto, consistente en la identificación de buenas prácticas, en base a una revisión de la metodología preliminar compartida en el Grupo de Trabajo del Plan Reincorpora-T en el mes de noviembre de 2019, adaptada al contexto específico de emergencia sanitaria por la covid-19.

En dicho contexto, se consideró que las CC. AA. pueden convertirse en laboratorios de experimentación y aprendizaje, lo que puede contribuir a acelerar el aprendizaje conjunto, a través de la multiplicación actuaciones por todo el territorio, sobre qué medidas son más exitosas. En cualquier caso, la gestión descentralizada no debe concebirse como una atomización de decisiones independientes, sino que las distintas actuaciones deberían ser puestas a disposición de un acervo común de buenas prácticas, cultivado, expandido y compartido. Así, para hacer efectivos los potenciales beneficios asociados a la experimentación y el aprendizaje es imprescindible el intercambio de buenas prácticas entre SPEA. En este sentido, el Plan Reincorpora-T constituye un marco inmejorable para la identificación de buenas prácticas en materia de empleo.

Se pretende, de este modo, involucrar a los SPEA en un proceso de reflexión, intercambio y conocimiento que permita identificar un conjunto de recomendaciones y buenas prácticas destinadas a servir de referencia para el futuro, contribuyendo de este modo a cubrir la “necesidad de intercambiar buenas prácticas derivadas de la diversidad” a la que hace referencia la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) en su informe sobre políticas activas de empleo, en el que recomienda asimismo “impulsar un foro permanente de compartición de buenas prácticas entre los agentes del SNE”<sup>1</sup>. Se trata, por consiguiente, de identificar experiencias que han mostrado su utilidad en relación con la consecución de los objetivos marcados en el Plan Reincorpora-T y que puedan ser consideradas como referencias prácticas para su transposición y adaptación, a través de un sistema de seguimiento y evaluación, en el marco de un proceso de aprendizaje comparativo.

El interés en el aprendizaje comparativo es creciente a nivel internacional, europeo y nacional. En este sentido, la metodología a seguir toma como referencia la Decisión N° 573/2014/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 15 de mayo de 2014 sobre una mayor cooperación entre los servicios públicos de empleo (SPE), que define el “aprendizaje comparativo” (*benchlearning*), como “el proceso de crear un vínculo sistemático e integrado entre la evaluación comparativa y las actividades de aprendizaje mutuo consistentes en identificar resultados positivos mediante sistemas de evaluación comparativa basados en indicadores, incluidas la recopilación, la validación y la consolidación de datos y evaluaciones, con la

<sup>1</sup> Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (2018), *Estudio Programa Políticas Activas de Empleo* (Proyecto 3, Evaluación del Gasto Público 2018), AIReF, Madrid.

metodología adecuada, y utilizando las conclusiones para actividades de aprendizaje mutuo tangibles y sustentadas en datos, con inclusión de modelos de buenas o mejores prácticas”<sup>2</sup>.

Asimismo, esta metodología, empleada en el marco de la Red Europea de Servicios Públicos de Empleo (*PES Network*) ha sido ampliada y adaptada al contexto del SNE con el objetivo de identificar las mejores prácticas llevadas a cabo tanto por las CC. AA. como por el SEPE. El objetivo de este proceso ha sido que los SPEA puedan aprender de las buenas prácticas, adaptándolas a sus circunstancias específicas, mediante un proceso transparente y sistemático, de manera que se pueda mejorar el desempeño del SNE. En última instancia, dichas buenas prácticas, extraídas de la recopilación y la evaluación de actuaciones en curso o por implementar, podrán contribuir a lograr que las CC. AA. implementen las medidas del Plan Reincorpora-T en sus respectivos ámbitos competenciales. Como corolario, todo este aprendizaje compartido se ha materializado en sendas Jornadas de Buenas Prácticas (JBP) a nivel nacional e internacional, celebradas durante el año 2021 y recogidas en la sección 4 de este informe.

## METODOLOGÍA

Partiendo de la definición de buena práctica extraída de la revisión de la literatura especializada<sup>3</sup>, cabe señalar que los **requisitos mínimos que una actuación ha debido cumplir para ser considerada como tal** en este documento han sido los siguientes:

- **Carácter innovador:** que contenga elementos novedosos, ya sea por las medidas en sí, por los métodos, los colectivos beneficiarios, etc.
- **Basadas en la evidencia:** fundamentadas en datos de desempeño, evaluaciones o monitoreos.
- **Valor añadido:** proporcionan conocimientos sobre los factores de éxito y los resultados, así como lecciones de aprendizaje.
- **Eficiencia:** que las actuaciones realizadas utilicen los recursos disponibles de la manera más rentable para lograr los objetivos propuestos.
- **Aplicabilidad:** naturaleza transferible y aplicable en otros contextos.

Por otra parte, se tomó como referencia una publicación de la OCDE<sup>4</sup> sobre el papel de los SPE en el marco de la pandemia, de la que se ha hecho eco, por ejemplo, la *PES Network*, y

<sup>2</sup> DECISIÓN No 573/2014/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 15 de mayo de 2014 sobre una mayor cooperación entre los servicios públicos de empleo (SPE). Disponible en:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014D0573&from=DE>

<sup>3</sup> A efectos de este proyecto, se considerará “buena práctica” aquella iniciativa, de carácter innovador, que, en virtud de una necesidad detectada e impulsada desde la Administración, se pone en práctica, desarrollándose de forma exitosa (es decir, demostrando su eficacia en la consecución del objetivo marcado), y que, además, es susceptible de ser transferida e implantada en otros territorios o en otros campos.

<sup>4</sup> OECD (2020), *Public employment services in the frontline for jobseekers, workers and employers*, OECD Publishing, Paris.

que contiene elementos que constituyen una guía de acción para que los SPEA respondan de manera ágil y proactiva en diversos ámbitos, muchos de los cuales constituyen aspectos ampliamente reseñados desde hace tiempo por los distintos organismos internacionales en materia de modernización y adaptación de los SPEA, tales como la adaptación de los servicios administrativos<sup>5</sup>.

Es por ello por lo que, dado el contexto, y sin perjuicio de la necesidad de que las actuaciones identificadas verifiquen los criterios anteriormente descritos, se estimó necesario añadir otro conjunto de criterios relevantes a los anteriormente expuestos para la identificación de buenas prácticas, que permitan identificar actuaciones denominadas **buenas prácticas en el contexto de la COVID-19**. Siguiendo las recomendaciones del citado documento de la OCDE, se han identificado medidas y actuaciones que responden, a su vez, a estos cinco criterios adicionales (por tanto, no imprescindibles):

- **Simplificación y agilización de trámites y procedimientos**, así como reorganización de los medios para la atención a los usuarios.
- **Digitalización** de trámites y servicios.
- **Adaptación de las competencias orientadas a la búsqueda de empleo** (competencias clave, incluyendo competencias digitales e idiomáticas).
- **Gestión de las transiciones laborales**.
- **Fortalecimiento de las alianzas** con los empleadores y los servicios sociales, así como de la dimensión local del empleo.

De este modo, a aquellas actuaciones que cumplen con los criterios para ser consideradas como buenas prácticas en un sentido general que, en ocasiones, pero no necesariamente, han venido siendo ejecutadas por las CC. AA. durante varios años, se suman aquellas actuaciones que cumplen con los criterios necesarios para ser considerada una práctica inspiradora en el contexto del covid-19.

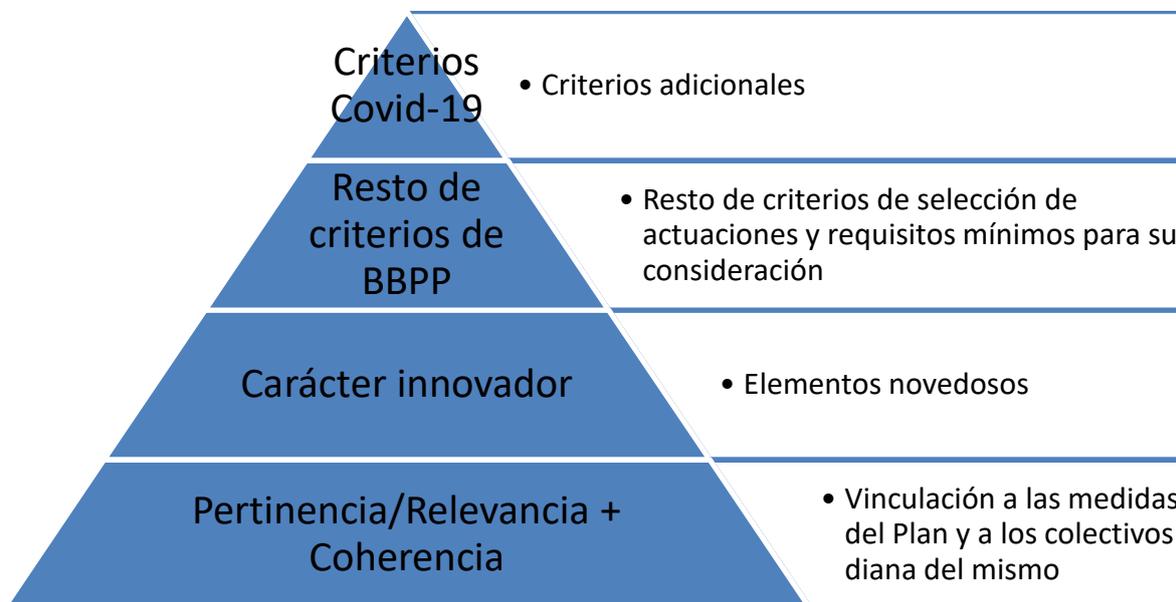
En cualquier caso, a los efectos de este proyecto, se han priorizado diversos criterios de selección<sup>6</sup> por encima del resto, considerando como imprescindibles para la selección inicial de las actuaciones los criterios de pertinencia/relevancia y coherencia, al centrarse el proyecto en general y este análisis en particular en la implementación del Plan Reincorpora-T, así como del criterio de carácter innovador, esencial en la definición de una buena práctica y por tanto excluyente en caso de no considerarse elementos novedosos en la actuación.

<sup>5</sup> ILO (2020), *Social protection responses to the COVID-19 crisis: Country responses and policy considerations*, International Labor Organization.

<sup>6</sup> Denominamos “criterios de selección (de buenas prácticas)” al conjunto total formado por los criterios de selección de actuaciones, los requisitos mínimos que una actuación ha debido cumplir para ser considerada como buena práctica y los criterios COVID-19.

El **Gráfico 1** muestra la jerarquía que se ha mantenido a lo largo de todo el proceso en la aplicación de los criterios de selección.

**GRÁFICO 1 – Jerarquía de criterios de selección de buenas prácticas**



Fuente: elaboración propia

En relación con esta jerarquía, y de manera excepcional, con el objetivo principal de evitar la pérdida de información no directamente relacionada con el Plan Reincorpora-T pero relevante a los efectos de la consecución de sus objetivos, se ha procedido a relajar los criterios de pertinencia/relevancia y coherencia, reseñando una actuación que, pese a no ser considerada una buena práctica en el contexto del Plan, se ha considerado relevante incorporar en este documento.

Finalmente, cabe señalar que, dado el distinto estado de implementación potencial de las medidas del Plan Reincorpora-T, así como al hecho de que determinadas actuaciones que pudieran constituir buenas prácticas no fuesen incluidas en la reformulación del PAPE 2020 por alguna causa sobrevenida, en el análisis de la información obtenida a través de las distintas fuentes de información se ha establecido una tipología instrumental en función estas dos variables:

- 1) En primer lugar, aquellas actuaciones que se venían realizando con anterioridad y que se incluyen en la reformulación del PAPE 2020, constituyendo un grupo de actuaciones consolidadas con cierta madurez.

- 2) En segundo lugar, aquellas actuaciones que se venían desarrollando pero que no se han continuado por circunstancias externas (no por una evaluación negativa, por ejemplo).
- 3) Por último, aquellas actuaciones en fase de diseño y/o pendientes de desarrollo.

De este modo, se ha utilizado de manera general la terminología de “buenas prácticas en sentido estricto” para denominar al primer grupo y de “buenas prácticas prometedoras” para denominar al tercer grupo, siguiendo el modelo de la *PES Network*, que diferencia entre “*PES Practices*” y “*Promising PES Practices*” en función de su estado de madurez. Sin embargo, a lo largo de esta fase del proyecto se ha incidido, en especial durante la fase de entrevistas semiestructuradas, en el hecho de que las actuaciones del segundo grupo también constituyen buenas prácticas en sentido estricto, aun cuando no se estuvieran realizando a fecha de elaboración del informe, siempre que su no continuidad se hubiera debido a circunstancias sobrevenidas y/o externas, y no a una decisión derivada de una evaluación negativa, por ejemplo. Por otra parte, se ha flexibilizado la denominación “buenas prácticas prometedoras” con el fin de incorporar actuaciones que, habiéndose realizado en el pasado, quedarán en fase preliminar por diversos motivos pero que se hayan considerado relevantes a los efectos de la consecución de los objetivos del Plan Reincorpora-T.

En cualquier caso, la consideración del estado de implementación de las distintas actuaciones ha permitido establecer un marco general de evaluación en función de este:

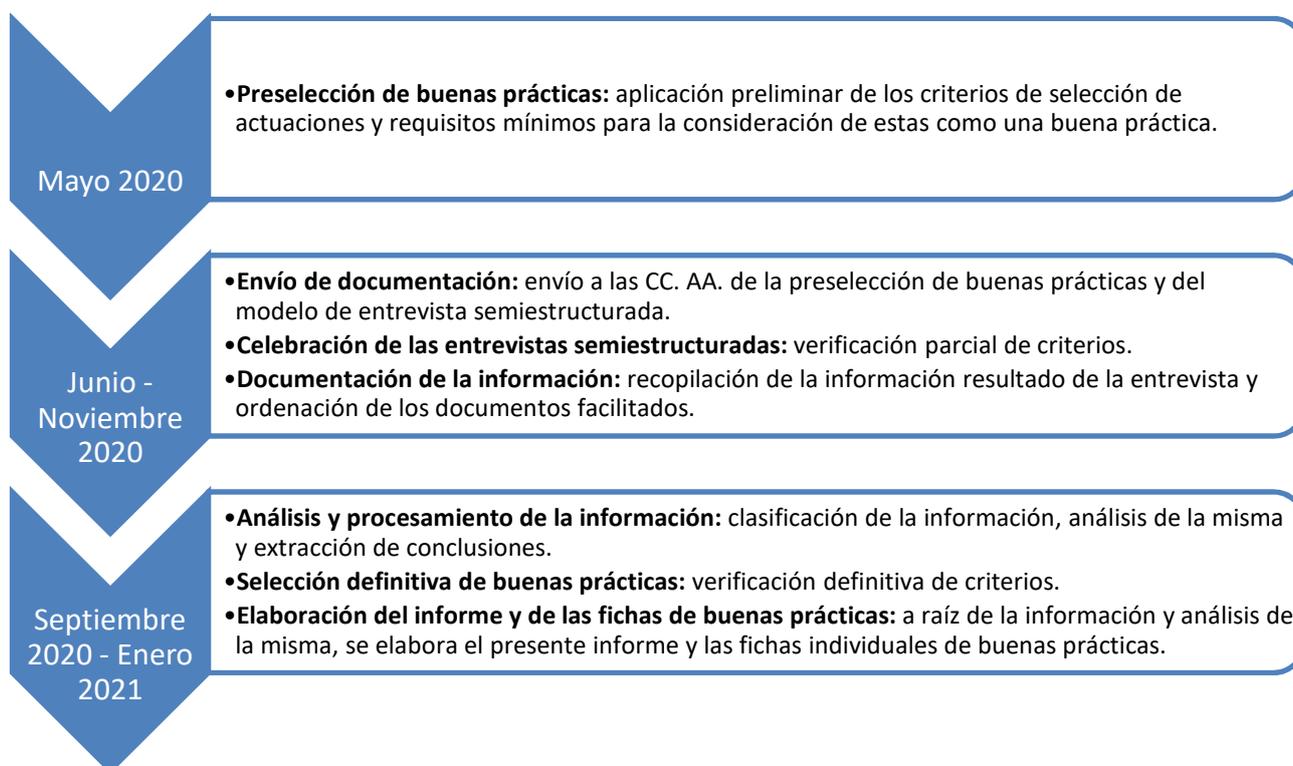
- 1) Así, en el caso de actuaciones que se encuentren en un estado muy preliminar, se ha valorado fundamentalmente su pertinencia y su coherencia con los objetivos del Plan Reincorpora-T, en la medida en la que se hayan estimado relevantes para la consecución de sus objetivos.
- 2) En el caso de actuaciones con un grado de implementación intermedio, se ha procedido al análisis de los objetivos perseguidos, las actividades planeadas y, en su caso, los logros preliminares, así como las observaciones que hayan resultado de su implantación.
- 3) Finalmente, en el caso de aquellas actuaciones en un estado avanzado de implementación o para las que se ha dispuesto de evidencia suficiente como para realizar un análisis de productos y resultados, se han analizado estos junto con las lecciones y factores de éxito (o fracaso) de la actuación.

En un plano operativo, la detección y validación de las buenas prácticas ha llevado a cabo en dos etapas diferenciadas, que responden a dos niveles de análisis y reflexión:

- 1) Una primera, centrada en la identificación de aquellas experiencias que, de manera parcial o globalmente, presentan algún contenido ejemplificador (es decir, que supongan potenciales buenas prácticas).
- 2) Una segunda, dirigida a seleccionar solamente aquellas prácticas que responden a los criterios de selección, comprobando y verificando que cumplen con los criterios establecidos y que destacan fundamentalmente por su carácter más innovador.

El **Gráfico 2** esquematiza y resume el proceso de trabajo y su marco temporal.

## GRÁFICO 2 – Metodología de trabajo (fases)



Fuente: elaboración propia en base a AIReF (2020).

Por su parte, el **Gráfico 3** resume, mediante un diagrama de embudo (que indica que los conjuntos de actuaciones inferiores son subconjuntos de las actuaciones contenidas en los grupos superiores), el proceso de determinación (preselección y selección) de buenas prácticas, partiendo del análisis de la totalidad de las actuaciones contenidas en los Informes de Seguimiento y en el Informe de Síntesis, revisadas tras la reformulación del PAPE 2020. Así, tras la aplicación preliminar de los criterios de selección a este universo de actuaciones,

se llegó a una preselección, que fue enviada a las CC. AA. como primera fase del proceso de entrevistas semiestructuradas. Posteriormente, antes de (por iniciativa de la comunidad autónoma) o durante la celebración de las entrevistas semiestructuradas, fueron descartadas diversas actuaciones, manteniéndose por tanto las denominadas como “actuaciones evaluadas”<sup>7</sup>. Finalmente, tras la recopilación de documentación e información adicional aportada por las CC. AA. y tras la aplicación de los criterios de selección de actuaciones y de la verificación de los requisitos mínimos para la consideración de estas como una buena práctica, el proceso se ha culminado con la selección definitiva de buenas prácticas, a cuya descripción, en relación con las medidas del Plan Reincorpora-T se dedica el apartado siguiente de este informe.

### GRÁFICO 3 – Proceso de determinación de buenas prácticas (diagrama de embudo)



Fuente: elaboración propia

En relación con los distintos conjuntos de criterios, deben realizarse una serie de apuntes. En primer lugar, se ha realizado una verificación más exhaustiva de los criterios de selección de actuaciones, en particular de los criterios de pertinencia y relevancia, ya que la adscripción finalmente realizada en los Informes Territoriales no siempre ha resultado satisfactoria: en este sentido, se ha verificado especialmente la vinculación con los colectivos diana, buscando que

<sup>7</sup> Recogidas en el Anexo II.

las actuaciones se encuentren específicamente dirigida a este y no simplemente sea cubierto por la práctica; en paralelo, se ha verificado la vinculación con las medidas del Plan.

Por su parte, en lo relativo al criterio de eficiencia, se ha constatado la dificultad en su aplicación, al carecer de datos de coste-beneficio en la gran mayoría de actuaciones, encontrando unos problemas similares a los que encontró la AIReF en el análisis de costes que llevó a cabo en su informe ya citado. Así, por ejemplo, la definición de categorías de costes es compleja, dada la heterogeneidad de las actuaciones, como también lo es cálculo de costes unitarios, que requiere una identificación de los gastos por unidad de interés e identificar los principales condicionantes de estos costes.

Finalmente, dado el distinto grado en el que las actuaciones puedan cumplir todos o algunos de los criterios anteriormente descritos, y como elemento de transparencia en el proceso de identificación de buenas prácticas, en el apartado 3 de este informe se especifica de manera explícita e individualizada en qué medida las distintas buenas prácticas cumplen o verifican todos o algunos de dichos criterios, en particular aquellas que constituyen buenas prácticas prometedoras.

## RESULTADOS

En primer lugar, se ha constatado que el Plan Reincorpora-T constituye un marco inmejorable para la identificación de buenas prácticas en materia de políticas activas empleo. En concreto, se han identificado un total de 33 actuaciones en 15 CC. AA. y en la ciudad autónoma de Ceuta que, por sus características, cumplen con los requisitos para ser consideradas buenas prácticas (ver **Tabla 1**).

Por otra parte, dichas actuaciones cubren los seis ejes de las políticas de activación para el empleo: se han identificado 17 buenas prácticas en el eje de orientación (siendo este el eje con un mayor número de buenas prácticas identificadas), seis en el eje de formación, dos en el eje de oportunidades de empleo, cuatro en el eje de igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, tres en el eje de emprendimiento y una en el de mejora del marco institucional.

Asimismo, se han identificado buenas prácticas para 15 de las medidas del Plan Reincorpora-T:

- Medida 1. Metodología de atención individualizada. Servicio de acogida.
- Medida 9. Incorporación de trabajadores inactivos al sistema de empleo.
- Medida 12. Participación y colaboración con los Servicios Sociales de cada comunidad autónoma.

- Medida 13. Participación de las entidades locales en programas de orientación y atención personalizada.
- Medida 14. Las redes del Tercer Sector especializadas en la atención integral de colectivos.
- Medida 17. Diseño de los objetivos formativos en el IPE.
- Medida 20. Formación en competencias claves.
- Medida 21. Formación en competencias digitales.
- Medida 23. Programa para la reincorporación de personas paradas con 24 meses y más en desempleo.
- Medida 34. Fomento del partenariado para acciones de interés medioambiental y contra el cambio climático en el medio rural promovidas por entidades locales, empresas y entidades de la economía social.
- Medida 47. Apoyo a la mujer en el entorno rural.
- Medida 49. Programa de seguimiento de la contratación, en el mercado ordinario, de mujeres con la calificación de "situación de exclusión social".
- Medida 50. Promoción del autoempleo y emprendimiento colectivo.
- Medida 52. El marco local para iniciativas colaborativas de orientación y atención personalizada: lanzaderas de empleo, servicios de asesoramiento y *mentoring* para iniciativas de emprendimiento.
- Medida 56. Modernización e innovación de las estructuras organizativas y modalidades de atención y prestación de servicios de empleo.

Se han identificado dos buenas prácticas diferenciadas en el marco de la medida 17 (Diseño de los objetivos formativos en el IPE), de la medida 34 (Fomento del partenariado para acciones de interés medioambiental y contra el cambio climático en el medio rural promovidas por entidades locales, empresas y entidades de la economía social), de la medida 47 (Apoyo a la mujer en el entorno rural), de la medida 49 (Programa de seguimiento de la contratación, en el mercado ordinario, de mujeres con la calificación de "situación de exclusión social") y de la medida 52 (El marco local para iniciativas colaborativas de orientación y atención personalizada: lanzaderas de empleo, servicios de asesoramiento y *mentoring* para iniciativas de emprendimiento); tres en el marco de las medidas 1 (Metodología de atención individualizada. Servicio de acogida) y 14 (Las redes del Tercer

Sector especializadas en la atención integral de colectivos); cuatro en el marco de la medida 13 (Participación de las entidades locales en programas de orientación y atención personalizada); y seis en el marco de la medida 12 (Participación y colaboración con los Servicios Sociales de cada comunidad autónoma).

Cinco actuaciones, bien por encontrarse en fase de diseño y/o pendientes de desarrollo, o bien porque, habiéndose realizado en el pasado, han quedado en fase preliminar por diversos motivos, han sido consideradas como “Buenas Prácticas Prometedoras”. Además, tres actuaciones han sido consideradas como práctica inspiradora en el contexto del COVID-19.

En el eje de formación se ha incluido información relativa a una actuación que, pese a no ser considerada una buena práctica en el contexto del Plan, al no estar encuadrada en ninguna de sus medidas, se ha considerado relevante a los efectos de la consecución de sus objetivos.

Por todo lo anterior, se constata que las CC. AA. pueden convertirse en laboratorios de experimentación y aprendizaje, lo que puede contribuir a acelerar el aprendizaje conjunto, a través de la multiplicación actuaciones por todo el territorio, sobre qué medidas son más exitosas. En cualquier caso, tal y como se ha señalado con anterioridad en el presente documento, la gestión descentralizada no debe concebirse como una atomización de decisiones independientes, sino que las distintas actuaciones deberían ser puestas a disposición de un acervo común de buenas prácticas, cultivado, expandido y compartido. Así, para hacer efectivos los potenciales beneficios asociados a la experimentación y el aprendizaje es imprescindible el intercambio de buenas prácticas entre SPEA.

De este modo, se considera necesario continuar involucrando a los SPEA en un proceso de reflexión, intercambio y conocimiento (ya iniciado con los trabajos que han conducido a la elaboración de este informe) que permita seguir identificando recomendaciones y buenas prácticas destinadas a servir de referencia para el futuro, contribuyendo de este modo a cubrir la “necesidad de intercambiar buenas prácticas derivadas de la diversidad” a la que hace referencia la AIReF en su reciente informe sobre políticas activas de empleo.

En relación con dicho estudio, no queremos dejar de señalar un hecho que se ha constatado a lo largo de la elaboración del presente documento. El citado informe incluye, entre sus conclusiones, diversas recomendaciones, algunas de las cuales tienen ya un reflejo más o menos desarrollado, si bien como experiencias concretas en determinadas CC. AA., y no de manera generalizada, entre las que destacan las siguientes:

- La vinculación de las políticas activas con las políticas sociales y educativas, mejorando su coordinación e integración.
- El establecimiento de un servicio específico a empresas con canales de atención sencillos y relación territorial, que mejore la dotación de los servicios orientados a empresa.
- El establecimiento de un sistema de tutorización continuada de las personas receptoras de políticas activas de empleo, que supere las dificultades operativas para hacer seguimiento,
- El establecimiento de metodologías (cualitativas) que permitan establecer la empleabilidad de las personas demandantes de empleo.
- La implantación de estructuras básicas de atención basadas en la ventanilla única que permitan disponer de puntos de atención unificados e integrados.
- El establecimiento de sistemas de gestión para la casación de oferta, demanda y necesidades formativas, que permita la identificación de ofertas laborales y perfiles requeridos por las empresas.

Con el objetivo de generalizar estas experiencias concretas y de que los SPEA puedan aprender de ellas, adaptándolas a sus circunstancias específicas, mediante un proceso transparente y sistemático, de manera que se pueda mejorar el desempeño del SNE, todo el aprendizaje compartido expuesto en este documento se ha materializado mediante la realización de sendas Jornadas de Buenas Prácticas a nivel nacional e internacional durante el año 2021, lo cual ha contribuido, asimismo, al cumplimiento de la recomendación de “impulsar un foro permanente de compartición de buenas prácticas entre los agentes del SNE”.

En cualquier caso, de manera transversal y desde su propia naturaleza, el Plan Reincorpora-T contribuye a la recomendación específica de “definir programas que respondan a las necesidades de colectivos específicos”, como plan de choque dirigido específicamente al colectivo de personas desempleadas de larga duración y aquellas especialmente vulnerables ante el empleo. En particular, en el proceso de identificación y análisis de buenas prácticas llevado a cabo en este informe, se ha impuesto como requisito imprescindible la orientación de los distintos programas al colectivo diana del Plan Reincorpora-T.

Finalmente, a modo de reflexión y en base a la experiencia tras la elaboración del presente informe, se plantean dos recomendaciones, en la línea de las ya evidenciadas por análisis previos:

- En lo relativo al criterio de eficiencia, se ha constatado la dificultad en su aplicación, al carecer de datos de coste-beneficio en la gran mayoría de actuaciones, encontrando unos problemas similares a los que encontró la AIReF en su análisis de costes. Así, por ejemplo, la definición de categorías de costes es compleja, dada la heterogeneidad de las actuaciones, como también lo es cálculo de costes unitarios, que requiere una identificación de los gastos por unidad de interés e identificar los principales condicionantes de estos costes.
- La evaluación de impacto de las políticas activas de empleo también es complicada de realizar y solo hemos encontrado evidencia de su realización en determinados contextos muy concretos (proyectos piloto, fundamentalmente), en parte debido a que los datos no son recopilados con el objetivo de llevarla a cabo. Compartimos la necesidad de impulsar una cultura de la evaluación y establecer sistemas de indicadores y metodologías contrastadas para la medición de la eficacia



### 3. PRÁCTICAS SELECCIONADAS

El siguiente cuadro recoge las actuaciones finalmente seleccionadas como buenas prácticas.



CCAA	Tipo	Iniciativa	Eje	Medida	Criterios de selección de buenas prácticas					Criterios adicionales				
					Carácter innovador	Basadas en la evidencia	Valor añadido	Eficiencia	Aplicabilidad	Simplificación y agilización	Digitalización	Adaptación competencias	Gestión transiciones	Fortalecimiento alianzas
Aragón		Guía PLD	1	1	✓				✓					
Balears, Illes		SOIB Orientació Atur Llarg Durada (PP00600)	1	1	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
Canarias		Programa para la integración de los desempleados de larga duración en el mercado laboral	1	1	✓				✓	✓		✓	✓	
Madrid, Comunidad de		Proyecto piloto "Utilización del coaching como recurso para la orientación laboral en oficinas de empleo"	1	9	✓	✓	✓		✓			✓	✓	
Asturias, Principado de		Convenio de colaboración entre la Consejería de Servicios y Derechos Sociales y el SEPEPA	1	12	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Cantabria		Convenios de incorporación social perceptores renta básica	1	12	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Comunitat Valenciana		Acuerdo de colaboración de inclusión sociolaboral entre LABORA y la Dirección General de Inclusión social	1	12	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓
Madrid, Comunidad de		Derivación Servicios Sociales-Empleo (SP00027)	1	12	✓	✓	✓		✓			✓		✓
Navarra, Comunidad Foral de		Proyecto ERSISI	1	12	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
País Vasco	Prometedora	Diseñando soluciones de forma conjunta	1	12	✓				✓	✓				✓
Cataluña		Programa de orientación para entidades locales – UBICAT (PP00565)	1	13	✓	✓	✓							
Cataluña		Trabajo en los barrios	1	13	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Cataluña		Trabajo en las comarcas (PP00291)	1	13	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Comunitat Valenciana	COVID (Adaptada)	Foros de Empleo CONNECTA LABORA	1	13	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓
Andalucía	Prometedora	"Acércate", posicionamiento de mujeres víctimas de violencia de género	1	14		✓			✓	✓	✓	✓		✓



CCAA	Tipo	Iniciativa	Eje	Medida	Criterios de selección de buenas prácticas					Criterios adicionales				
					Carácter innovador	Basadas en la evidencia	Valor añadido	Eficiencia	Aplicabilidad	Simplificación y agilización	Digitalización	Adaptación competencias	Gestión transiciones	Fortalecimiento alianzas
Cantabria		Itinerarios que suman para la inclusión activa (PP00834)	1	14	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓
Navarra, Comunidad Foral de		Programas para el fomento de la inclusión sociolaboral de personas desempleadas en el marco del POISES (2014-2020) (PP00108)	1	14	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
País Vasco		Proyectos singulares de formación (PP00497)	2	17	✓				✓			✓	✓	✓
Ceuta	Prometedora	Programa específico de competencias clave en lengua castellana	2	17	✓				✓			✓		✓
Murcia, Región de		Proyectos de formación e inserción sociolaboral (PP00305)	2	20	✓		✓		✓		✓	✓		✓
Andalucía		Vives Proyecto	2	21	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cataluña		Programa especial personas en paro de larga duración – Enfeina't (PP00567)	2	23	✓	✓	✓					✓	✓	✓
Comunitat Valenciana		Formación online en competencias transversales e idiomas (PP00676)	2	SIN MEDIDA	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		
Castilla y León		Plan de empleo local para actuaciones preventivas de lucha contra incendios (ELMET)	3	34	✓	✓	✓		✓					
Comunitat Valenciana		Iniciativa social para colectivos vulnerables en colaboración con corporaciones locales (PP00128)	3	34	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓
Aragón		Preparadas para el Empleo (PP00733)	4	47	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Castilla-La Mancha		Programa de inserción laboral dirigido a mujeres víctimas de violencia de género y/o en situación de especial vulnerabilidad en el ámbito rural (PP00812)	4	47	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓
Balears, Illes		SOIB Dona: mujeres víctimas de la violencia machista (PP00590)	4	49	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Cataluña		Línea Mujeres - Programa Trabajo y Formación (TRFO)	4	49	✓	✓	✓					✓		
Aragón	COVID-19	Programa para la Recuperación y el Impulso del Empleo en Aragón (PRIME) (PP00944)	5	50	✓				✓					



CCAA	Tipo	Iniciativa	Eje	Medida	Criterios de selección de buenas prácticas					Criterios adicionales				
					Carácter innovador	Basadas en la evidencia	Valor añadido	Eficiencia	Aplicabilidad	Simplificación y agilización	Digitalización	Adaptación competencias	Gestión transiciones	Fortalecimiento alianzas
Cantabria		Reto social empresarial: alianzas para la inserción laboral (PP00835)	5	52	✓	✓	✓					✓		✓
Navarra, Comunidad Foral de	Prometedora	Lanzaderas de empleo con ayuntamientos rurales. Convenio con la entidad Santa María La Real	5	52	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓
Cantabria	Prometedora /COVID	Aula virtual	6	56	✓		✓		✓	✓	✓	✓		

Elaboración propia. Tal y como se indica en la nota al pie 8, el concepto “criterios de selección” hace referencia al conjunto total formado por los criterios de selección de actuaciones, los requisitos mínimos que una actuación ha debido cumplir para ser considerada como buena práctica y los criterios COVID-19. Por su significancia, la verificación del criterio de pertinencia/relevancia se muestra de manera explícita mediante la identificación de la medida correspondiente.

## 4. JORNADAS DE BUENAS PRÁCTICAS

### 4.1. JORNADA NACIONAL

El 15 de marzo de 2021 se llevó a cabo la Jornada de Buenas Prácticas del PCEJ y el Plan Reincorpora-T 2019-2021.

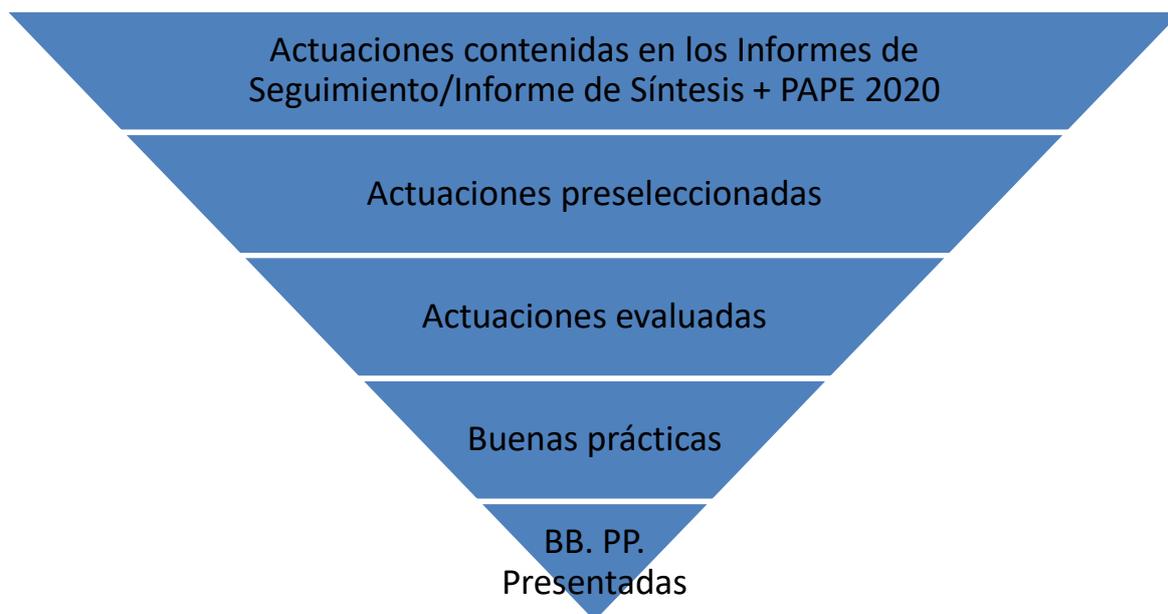
Gracias al trabajo y colaboración de los SPE de las CC. AA., se celebró esta jornada organizada por el SEPE y el Banco Mundial, dentro de la asistencia técnica facilitada por la Dirección General de Apoyo a las Reformas Estructurales de la Comisión Europea.

### PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PRESENTADAS

En esta Jornada, y dentro del PCEJ y el Plan Reincorpora-T, se presentaron diferentes prácticas en políticas activas de empleo llevadas a cabo por las CC. AA. y sus SPE. Estas actuaciones, evaluadas por el Banco Mundial, han sido establecidas como buenas prácticas en base a la metodología expuesta en el apartado 2 de este informe y seleccionadas en una fase posterior, en la que se amplió la metodología de determinación de buenas prácticas con el fin de seleccionar aquellas que finalmente fueron presentadas durante la Jornada.

El **Gráfico 4** recoge una modificación del diagrama de embudo presentado en el **Gráfico 3** mediante la inclusión de esta nueva fase que toma como base la selección definitiva de buenas prácticas. El primer paso fue la aplicación de un criterio objetivo que permitiese acotar el número de buenas prácticas de tal manera que su presentación y puesta en común durante la jornada fuese factible.

### GRÁFICO 4 – Proceso de determinación de buenas prácticas (ampliado)



Fuente: elaboración propia

Así, de la totalidad de actuaciones seleccionadas como buenas prácticas, se decidió tener en cuenta el grado de cumplimiento de los criterios de selección (es decir, tanto de los cinco requisitos mínimos como de los cinco criterios COVID-19). El resultado fue la identificación de aquellas buenas prácticas con un mayor número de criterios cumplidos en cada uno de los distintos ejes. En todo caso, en el proceso de selección se tuvieron en cuenta, y fueron aplicados, criterios que garantizaran una adecuada representación de las CC. AA.

Así, se seleccionaron las siguientes buenas prácticas en los respectivos ejes:

1. Proyecto de refuerzo del Derecho a la Inclusión (ERSISI) - Servicio Navarro de Empleo - Nafar Lansare (Eje 1 Orientación), cumpliendo ocho criterios.
2. Vives Proyecto - Servicio Andaluz de Empleo (Eje 2 Formación), cumpliendo nueve criterios.
3. Iniciativa social para colectivos vulnerables en colaboración con corporaciones locales - LABORA (Servicio Valenciano de Empleo y Formación) (Eje 3 Oportunidades de empleo), cumpliendo siete criterios.
4. Preparadas para el Empleo - Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) (Eje 4 Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo), cumpliendo nueve criterios.

5. Lanzaderas de empleo con ayuntamientos rurales. Convenio con la entidad Santa María La Real - Servicio Navarro de Empleo - Nafar Lansare (Eje 5 Emprendimiento), cumpliendo seis criterios.

En este punto, cabe recordar que, en el contexto del Plan Reincorpora-T, pese a haberse identificado una buena práctica en el eje de Mejora del marco institucional, se decidió no realizar su presentación, quedando la presentación a lo largo de la jornada circunscrita a los otros cinco ejes.

## DESARROLLO DE LA JORNADA Y CONCLUSIONES

La jornada se realizó online, de acuerdo con el programa recogido en el Anexo V. Así, tras unas palabras de bienvenida pronunciadas por el director general del SEPE, Gerardo Gutiérrez Ardoy, y por la subdirectora general de políticas activas de empleo, Carmen Menéndez González-Palenzuela, la sesión matinal se dedicó al PCEJ: tras la presentación del equipo del Banco Mundial y de los objetivos de este taller, se dieron a conocer las buenas prácticas llevadas a cabo por los SPEA que fueron seleccionadas en el marco de este Plan. La sesión de tarde se dedicó a la presentación de las buenas prácticas seleccionadas en el marco del Plan Reincorpora-T, llevadas a cabo por los servicios públicos de empleo autonómicos seleccionados en este ámbito.

Tras la presentación de cada bloque de buenas prácticas, se abrió un turno de preguntas y debate y se presentaron, por parte de la subdirección general de políticas activas del SEPE, las principales conclusiones y/o reflexiones derivadas de cada una de las buenas prácticas presentadas, que, en el marco del Plan Reincorpora-T, fueron las siguientes:

- Se destacó, en el marco del Proyecto ERSISI, además del éxito de las parejas de gestores y de las aplicaciones informáticas, la importancia de la atención desde las agencias de empleo como uno de los elementos que, junto con la coordinación de las parejas de gestores, logra evitar la doble exclusión de determinados colectivos especialmente vulnerables.
- Se pregunta a la comunidad autónoma de Andalucía si la concesión de becas y ayudas se realiza de manera directa a las personas beneficiarias o bien a través de la entidad colaboradora. En este sentido, se informa de que el procedimiento se realiza a través de la entidad colaboradora.
- En el marco de la actuación de oportunidades de empleo, se señala la importancia del plan “Avalem Territori” y de la búsqueda de actividades de desarrollo sostenible que incluyan coordinación administrativa, así como de la necesidad de flexibilidad.

También se pregunta sobre la previsión de diversificar hacia otras actividades que puedan incorporar un elemento de mayor equilibrio de género. En este sentido, se informa de que existen otras actuaciones basadas en la misma normativa en las que la presencia de mujeres es equilibrada; en todo caso, se podrían introducir correcciones en la fase de preselección (ya se consideran en la de selección).

- En relación con la evaluación de impacto llevada a cabo en el contexto del programa de emprendimiento, se pregunta por la metodología del cálculo sobre el retorno de la inversión. En este sentido, se informa de que fue llevada a cabo por una empresa externa y que incluye, entre otras variables, el ahorro y los impactos positivos que supone la intervención.

Por su parte, y a modo de cierre del bloque correspondiente al Plan Reincorpora-T, el equipo del Banco Mundial presentó una serie de conclusiones y/o reflexiones sobre la jornada en general y sobre el plan en particular:

- En primer lugar, se agradeció el hecho de haberse ajustado a la estructura propuesta, de acuerdo con la plantilla que se proporcionó como modelo.
- Se valoraron determinados elementos innovadores y de valor añadido de las distintas buenas prácticas, tales como el criterio de personalización, la introducción del concepto de proactividad o el carácter preventivo de las actuaciones, eje vertebrador del Plan Reincorpora-T; la existencia de alianzas con entidades del Tercer Sector, con interlocutores sociales o mediante la colaboración público-privada; el margen de mejora en las actuaciones (por ejemplo, complementando actuaciones de orientación con incentivos a la contratación), la flexibilidad y la capacidad de adaptación de las actuaciones a circunstancias sobrevenidas (por ejemplo, en aspectos de conectividad) o a las características de las personas beneficiarias, e incluso de ser transferibles a otros colectivos.
- También se señalaron diversos aspectos concretos a nivel metodológico, insistiendo en la importancia tanto de la idea en sí misma como de su materialización y operatividad en su ejecución.
- Se insiste en el hecho de que las prácticas están contextualizadas en marcos de referencia más amplios, por ejemplo, en un marco de políticas generales. En todo caso, se señalan las relaciones de las actuaciones de políticas activas de empleo con otros aspectos como la dimensión territorial o la vinculación con las políticas de

protección del medio ambiente y el cambio climático (ODS) o con problemas concretos como el despoblamiento.

- Se consideró que se podría trabajar y profundizar, en el marco de grupos temáticos o comunidades de prácticas sobre un eje concreto o sobre una tipología homogénea de actuaciones, en aspectos como los criterios de intermediación o la flexibilidad para adaptarlo al colectivo y al territorio.
- En materia de evaluación, se valoró la realización de evaluaciones de satisfacción de personas usuarias y la traducción de los resultados a métricas publicables (a través de estudios de impacto), lo que permite su medición y difusión, en el marco del aprendizaje compartido.

En este sentido, se ha observado, en todos los casos, que mediante la presentación de las buenas prácticas se logra un nivel de detalle y exhaustividad mucho mayor del que se obtiene de la combinación de las entrevistas semiestructuradas y el envío de documentación, mostrándose de una manera más clara y evidente algunos de sus principales elementos, tales como el carácter innovador o el valor añadido. De esta manera, se ha ejemplificado el funcionamiento de una jornada de intercambio de buenas prácticas como instrumento de mejora a través del aprendizaje comparativo.

## EVALUACIÓN DE LA JORNADA

La Jornada terminó con unas reflexiones finales y la presentación de los resultados de la encuesta llevada a cabo mediante una herramienta de *live polling* al final de cada bloque de buenas prácticas, que arrojó las siguientes conclusiones respecto al establecimiento de un sistema estable de *benchlearning* (intercambio y aprendizaje a través de buenas prácticas):

- Unanimidad en la consideración de la utilidad de un sistema estable de *benchlearning* dentro del SNE.
- Una amplia mayoría a favor de extender este intercambio de buenas prácticas al conjunto de actuaciones (políticas activas de empleo) del SNE, no limitándolo a ciertos ámbitos o planes concretos.
- Como elementos de mejora del proyecto de *benchlearning* realizado a través de la asistencia técnica de la Comisión Europea y el Banco Mundial, se destacaron la creación de grupos de trabajo por ejes o ámbitos homogéneos de gestión y la

realización de formación a personas técnicas responsables de los SPE, seguidas de la ampliación de plazos para identificar las buenas prácticas.

- Como ámbitos de interés prioritarios para la extensión del *benchlearning* a las buenas prácticas desarrolladas por SPE de otros países, se destacaron la orientación, la atención a los usuarios y la planificación y evaluación de políticas activas de empleo, seguidas de la intermediación.
- Como elementos más útiles de cara al futuro, en un sistema de *benchlearning*, se destacaron la creación de grupos de trabajo temáticos con participación de distintos SPE, el mantenimiento actualizado de una base de datos sobre buenas prácticas y la realización de formación a personas técnicas responsables de los SPE sobre *benchlearning*.
- También se consideró útil extender la identificación de buenas prácticas a entidades de iniciativa social y corporaciones locales.

Por su parte, respecto a la valoración de la jornada de buenas prácticas, se consideraron como aspectos más interesantes la presentación de cada una de las prácticas y la participación de los SPE estatal y autonómicos. Finalmente, como aspectos a mejorar, se demandó disponer previamente de la documentación, así como realizar previamente talleres o comunidades de prácticas sobre cada una de las buenas prácticas.

En definitiva, en el marco de un trabajo iniciado hace meses dentro del Sistema Nacional de Empleo, y al tiempo que se inicia el establecimiento de un Espacio Técnico Colaborativo en materia de aprendizaje compartido y selección de buenas prácticas, se ha puesto de manifiesto la alta valoración de establecer un sistema estable de *benchlearning* dentro del SNE.

#### 4.2. JORNADA INTERNACIONAL

El lunes 7 de junio se celebró una Jornada de Buenas Prácticas en la que han participado ponentes de distintos países, así como comunidades autónomas e interlocutores sociales, con el objetivo de compartir experiencias exitosas relacionadas con la atención de personas jóvenes y de personas paradas de larga duración.

Esta Jornada forma parte de la asistencia técnica, dentro del Programa de Apoyo a las Reformas Estructurales (SRSP) de la Dirección General de Reformas de la Comisión Europea, a través del Banco Mundial, a nuestro país para la implantación y seguimiento del Plan de Choque por el Empleo Joven y del Plan Reincorpora-T (2019-2021).

## PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS PRESENTADAS

En esta Jornada, y en el marco del PCEJ y el Plan Reincorpora-T, se presentaron diferentes actuaciones de política activa de empleo llevadas a cabo por los servicios público de empleo de distintos países.

El proceso de selección de dichas actuaciones tuvo en cuenta, principalmente, dos factores: por un lado, la adecuación de estas a los colectivos diana de ambos planes de choque; por otro, una equilibrada representación geográfica, atendiendo además a criterios de distribución competencial territorial.

Así, como iniciativas destinadas a la población joven, se seleccionaron las siguientes:

1. **Australia:** “Youth Jobs PaTH” y nuevo modelo de servicios de empleo, a cargo de Moya Drayton, *Minister-Counsellor* (Empleo) de la Delegación Permanente de Australia en la OCDE y Representante ante la OIT.
2. **Francia:** Modelo de atención al usuario, a cargo de Dominique Largaud, directora territorial de Pôle Emploi, Dirección Europea y Relaciones Internacionales.

Por tanto, se seleccionó una actuación correspondiente a un país europeo y una correspondiente a un país no europeo, con distintos modelos de provisión y colaboración público-privada.

Por su parte, como iniciativas destinadas a personas desempleadas de larga duración y/o colectivos vulnerables, se seleccionaron las siguiente:

1. **Alemania:** “Jobcenter Leipzig”, a cargo de Sabine Edner, directora del Leipzig Jobcenter.
2. **Estados Unidos:** “Social Services to Adults”, a cargo de Richon Nembhard, gestora de desarrollo de programas en Montgomery County, Maryland.

En este caso, también se seleccionó una actuación correspondiente a un país europeo y una correspondiente a un país no europeo, en niveles territoriales y administrativos de competencias distintos (municipio y condado).

Asimismo, dada la relevancia que ha tenido la Red Europea de Servicios Públicos de Empleo (*PES Network*) como referente para la elaboración de la documentación metodológica y para el establecimiento de los criterios de selección de actuaciones y de los requisitos mínimos que una actuación ha debido cumplir para ser considerada buena práctica, se incluyó una sesión de “Planificación y evaluación de políticas activas de empleo” a cargo de Jean-Pierre Callais, Policy Officer de la Dirección General de Empleo,



Asuntos Sociales e Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea, en representación de la PES Network.

## DESARROLLO DE LA JORNADA

Fue inaugurada por el director general del SEPE, Gerardo Gutiérrez Ardoy, que estuvo acompañado por la subdirectora general de Políticas Activas de Empleo Carmen Menéndez González-Palenzuela, por la jefa de área de dicha subdirección Almudena Jaspe y por el director gerente de Fundae, Antonio de Luis Acevedo. En sus palabras de bienvenida, Gerardo Gutiérrez Ardoy destacó que en esta Jornada se aborda un tema clave para la mejora del Sistema Nacional de Empleo como es el aprendizaje comparativo poniendo en el centro de atención a las personas jóvenes que son el capital humano más valioso que posee una sociedad y su motor de cambio; así como a las personas que se encuentran en situación de paro de larga duración y se hizo eco de la oportunidad que nos ofrece esta Jornada de conocer experiencias internacionales exitosas para atender a los colectivos objeto de ambos Planes, ya que facilitará el debate y la reflexión en el seno del SNE para la mejora de las políticas activas de empleo dirigidas a estos colectivos diana.

La sesión matinal estuvo dedicada a la presentación de Iniciativas destinadas a la población joven tanto en Australia como en Francia y a la Planificación y evaluación de políticas activas de empleo de la Red europea de servicios públicos de empleo.

La sesión de la tarde se destinó a la presentación de iniciativas destinadas a parados de larga duración/colectivos vulnerables tanto en Estados Unidos como en Alemania, para terminar con las conclusiones de la sesión y cierre de la misma a cargo de representantes del SEPE y del Ministerio de Trabajo y Economía Social.

## CONCLUSIONES

Tanto al final de la sesión de la mañana como de la sesión de la tarde, se recogieron las principales conclusiones de estas.

Los principales aprendizajes de la sesión de la mañana pueden resumirse en:

- La pandemia ha supuesto, inevitablemente, un aumento de la carga de trabajo tanto para los Servicios Públicos de Empleo como para otros proveedores de servicios de empleo (por ejemplo, en el caso del modelo australiano, basado en proveedores externos). En este sentido, se ha podido producir un "efecto descremado" (*cream skimming*), es decir, el incentivo a atender a aquellas personas desempleadas más fáciles de ocupar. Es necesario revisar los incentivos para orientar los recursos y la

atención a aquellas personas desempleadas en búsqueda de empleo y que se encuentran en situaciones más vulnerables.

- Los servicios en línea (e híbridos) se están convirtiendo en soluciones permanentes y en la modalidad preferida de prestación de servicios, especialmente por parte de las personas jóvenes. Se ha observado un aumento en la participación y el acceso a los cursos de formación en línea; sin embargo, esto sucede especialmente para aquellas personas más cercanas al mercado laboral y con mayor empleabilidad. Para aquellos que se encuentran menos preparados para trabajar, deben proporcionarse sistemas tradicionales de prestación de asistencia para la búsqueda de empleo y formación.
- Sobre la provisión pública-privada, lo señalado en los puntos anteriores ha implicado el replanteamiento del modelo de servicios de empleo en Australia (basado en la provisión externa), con el objetivo de lograr, en especial, la provisión de servicios de empleo cara a cara dirigidos a aquellas personas con menor empleabilidad, mientras que los servicios en línea y digitales pueden ser ejecutados por el Gobierno.
- Hay escasez de buenas prácticas y evidencia sobre políticas activas y, en general, sobre el papel de los servicios públicos de empleo para promover un crecimiento más ecológico y el acceso a empleos “verdes”. En todo caso, se trata de un pilar reconocido en el Programa de Empleo de la PES Network para 2021 y un área en la que generar y compartir conocimiento.

Los principales aprendizajes de la sesión de la tarde pueden resumirse en:

- Una apuesta por la focalización y la personalización en los servicios, en línea con las recomendaciones de los organismos internacionales y las prioridades nacionales.
- La integración de servicios y la interoperabilidad de estos, de manera que no exista una única vía de entrada al sistema y exista interconexión entre los distintos servicios.
- Un ecosistema multinivel, mediante el establecimiento de redes (tanto de colaboración administrativa como de colaboración público-privada y entre diversos agentes, entre los que se encuentran las entidades del Tercer Sector) y el papel de la gobernanza local.
- Un enfoque holístico, que tiene en cuenta las características personales y familiares de los usuarios.

- La innovación y la flexibilidad en los servicios, bien sea mediante la adquisición de los materiales necesarios para mejorar las oportunidades de empleo, como a través de nuevas técnicas de acompañamiento (por ejemplo, la metodología de “walk and talk”, en la que se mantienen las sesiones fuera de la oficina), en función de las necesidades de los usuarios.
- El papel de la tecnología y de la gestión basada en datos, de la planificación y de la oferta, con carácter predictivo.

## 5. SEMINARIO INTERNO DEL BANCO MUNDIAL

El jueves 24 de junio se celebró una jornada interna propiciada por el Banco Mundial en el marco de la serie de seminarios del área de Protección y Empleo denominado “Apoyando la recuperación de puestos de trabajo post-COVID a través de programas activos del mercado de trabajo: lecciones de los servicios públicos de empleo en España”<sup>8</sup>.

En este seminario participaron ponentes de las comunidades autónomas de Andalucía, Illes Balears y Navarra con el objetivo de presentar sus experiencias de buenas prácticas. Estas tres buenas prácticas seleccionadas para este seminario se realizaron en función de los siguientes criterios: (i) son parte de los 10 programas presentados en el taller nacional de mejores prácticas; (ii) buscan el equilibrio entre ambos Planes de Choque; (iii) buscan el equilibrio regional entre comunidades autónomas (tamaño de la población, geografía); y (iv) cumplen la mayor parte de criterios según la metodología diseñada y destacan por sus elementos innovadores, de valor agregado o de estar basados en evidencia.

El acto de inauguración estuvo a cargo por Gallina Vincelette, directora nacional del Banco Mundial para la Unión Europea, y de Gerardo Gutiérrez Ardoy, director general del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) en España. A continuación, Loli Arribas-Banos, gerente del equipo global de protección social y empleo y que actuó de moderadora en este evento, presentó a los distintos ponentes y a sus respectivas buenas prácticas. Estas tres buenas prácticas fueron:

- Del **Servicio Navarro de Empleo** a cargo de *Natalia Serrano* (directora del área de empleo y emprendimiento de la Fundación Santa María la Real): “Lanzaderas de Empleo con Ayuntamientos rurales”, que tiene como objetivo establecer las bases de colaboración entre la entidad colaboradora y la Fundación Santa María la Real en relación con el programa Lanzaderas Conecta Empleo.
- Del **Servicio de Empleo de las Illes Balears (SOIB)** a cargo de *Margarita Pedrosa Pocoví* (jefa de servicio de programas de empleo en el Servicio Público de Empleo de las Islas Baleares SOIB): “Dual Sectores Estratégicos” cuyo objetivo es: Mejorar el empleo, la cualificación y la inserción laboral en las actividades económicas

<sup>8</sup> La invitación se realizó en inglés y el título original fue “Supporting the post-COVID recovery of jobs through Active Labor Market Programs: Lessons from Public Employment Services in Spain”.

consideradas estratégicas. Impulsar la formación de personas trabajadoras en otros sectores con proyección de empleo y con necesidades de capital humano.

- Del **Servicio Andaluz de Empleo "Vives Proyecto"** a cargo de *Miguel Ángel García* (director de programas de inclusión social y laboral en Andalucía-Oeste de la Fundación Vives), cuyo objetivo es: Desarrollar el marco de colaboración entre Acción contra el Hambre y Promálaga (empresa municipal del Ayuntamiento de Málaga para el impulso empresarial, el fomento del emprendedor, la innovación tecnológica y la promoción de la inversión internacional) para la realización de acciones de formación destinadas a personas desempleadas y vulnerables.

Luego de la finalización de las exposiciones de las tres comunidades autónomas, se abrió un turno de debate y se presentó a Matteo Morgandi, economista senior del área de protección social y empleo del Banco Mundial como comentarista de la sesión, exponiendo sus principales reflexiones en este ámbito.

En este seminario se inscribieron 60 personas, mayoritariamente técnicos economistas y gerentes del Banco Mundial de los países en los que se considera que puede haber una mayor posibilidad de transferencia de conocimiento (Latinoamérica, Europea del Sur y del Este, Asia) a partir de las buenas prácticas identificadas en el Sistema Nacional de Empleo español.

El acto fue clausurado por Michal Rutkowski, director global de protección social y empleo del Banco Mundial, que destacó la importancia de este proyecto para el trabajo que desarrolla el Banco Mundial al observar, gracias a las experiencias presentadas, cómo las políticas activas de empleo deben de considerarse de forma conjunta al analizar otras políticas públicas de protección social, lo que les anima al Banco Mundial a continuar buscando modelos de activación exitosos a nivel mundial.

## 6. CONCLUSIONES

El proyecto de asistencia técnica desarrollado responde al objetivo del seguimiento dinámico del Plan Reincorpora-t y también de identificar potenciales mejoras para el desempeño del SEPE, y del conjunto del Sistema Nacional de Empleo, de acuerdo con las evidencias y las buenas prácticas identificadas y el análisis del Plan tanto en su fase de planificación como de ejecución. Desde esta perspectiva, pueden establecerse las siguientes conclusiones de carácter global sobre el conjunto del Plan:

**1º La integración en el Plan de medidas que competen a diferentes ministerios y organismos es un avance significativo en la planificación estratégica de la mejora de la empleabilidad para los grupos diana.** Este enfoque permite una toma de conciencia y una visión transversal y agregada del problema de desempleo de los colectivos más vulnerables como un reto que excede del ámbito de actuación de los servicios públicos de empleo y compete al conjunto de la acción de Gobierno y de los distintos niveles territoriales de la Administración. En concreto, apunta especialmente a la necesidad de vincular y coordinar medidas con el resto de las políticas sociales y de inclusión, pero también a la posibilidad de impulsar las oportunidades de empleo de los desempleados de larga duración y de mayor edad con la complementariedad de recursos y actuaciones de otras áreas del sector público estatal, autonómico y local.

Esta transversalidad del Plan se refleja favorablemente en la diversidad de las medidas y en la composición de su Comisión de seguimiento y permite evitar duplicidades y mejorar la coordinación de las actuaciones públicas. En este sentido, el “Mapa competencial” elaborado por el Sepe al inicio de la vigencia del plan representa un modelo a seguir y un avance en futuras planificaciones integradas.

Sin perjuicio de ello, cabe considerar la posibilidad de fortalecer este tipo de procesos de planificación compleja, puesto que vincula a distintos actores competentes, con la elaboración previa de guías metodológicas comunes y la puesta a disposición de instrumentos colaborativos en la fase de redacción. Esto permitiría dotar al plan de una mayor coherencia interna y evitar posibles solapamientos, así como facilitar la adaptación de las medidas al ámbito competencial concreto de los distintos organismos implicados y a su respectiva dimensión territorial, sea estatal, autonómica o local.

**2º Las características y necesidades del grupo social destinatario del Plan otorga también protagonismo a la colaboración público-privada, incluyendo el tejido productivo empresarial y el tercer sector de iniciativa social.** En este sentido, aunque este primer Plan Reincorpora-T contempla ampliamente esta colaboración, deberían revisarse los mecanismos de colaboración para que resulten más sólidos y estables en el tiempo, teniendo en cuenta que el diseño actual de medidas y formas de gestión la limita mayoritariamente a planificaciones de programas puntuales de duración anual o inferior al año. El hecho de que, mayoritariamente, esta colaboración se articula mediante subvenciones también limita la estabilidad en el desempeño de las entidades



colaboradoras y, por tanto, la cualificación de los equipos técnicos y la innovación metodológica y tecnológica de las soluciones.

En este sentido, el “Mapa competencial” referenciado en el apartado anterior podría completarse con la elaboración de “mapas de recursos” que integren las capacidades del sector privado en el territorio.

**3º La formulación del contenido del Plan de Choque es coherente con los objetivos previstos para estos mismos colectivos tanto a nivel nacional como europeo. Sin embargo, la redacción del Plan no establecía explícitamente la vinculación de sus medidas con los objetivos y medidas de los marcos de referencia vigentes** en el momento de su formulación, como la Estrategia Española de Activación o el Marco Financiero Plurianual del Fondo Social Europeo.

En este sentido, sería conveniente que las medidas de los futuros planes operativos expliciten con qué objetivos o medidas concretas de estos marcos de referencia se relacionan. Esta mejora formal simplificaría la conceptualización de las medidas y la evaluación del impacto y del grado de cumplimiento en el conjunto del SNE de estos marcos de referencia estratégicos y operativos, tanto de carácter nacional como europeo.

En el mismo sentido, en el caso concreto del Reincorpora-t, sería interesante vincular las medidas propuestas con los 20 principios del Pilar Europeo de Derechos Sociales y, en particular, con su Plan de Acción, que establece iniciativas concretas para hacer realidad el pilar europeo y propone varios objetivos principales para la UE de aquí a 2030.

**4º Por otra parte, el Plan presentaba algunas debilidades formales susceptibles de mejora en futuras formulaciones. Cabe señalar un número excesivo de objetivos y medidas**, especialmente por la complejidad interna de su redacción que hizo precisa una fase de conceptualización de cada medida para concretar el objetivo principal, delimitar el alcance de la medida y, posteriormente, identificar las acciones coherentes y focalizar las buenas prácticas.

Este aspecto, que se detalla en el capítulo 2 (“Antecedentes y conceptualización”) del Informe de Síntesis sobre el seguimiento del Plan elaborado en mayo de 2020, sugiere la necesidad de priorizar actuaciones y establecer un número máximo de medidas. Para ello, en futuras planificaciones operativas, cabría diferenciar entre medidas y submedidas, asociando cada una de ellas a sus respectivos indicadores y, en todo caso, limitar el

número total priorizando las medidas que se consideran esenciales para alcanzar los objetivos.

**5º En la misma línea, el Plan no contemplaba una previsión estricta en términos de su propia evaluación, tanto a nivel global como a nivel de objetivos y medidas concretas.** Es comúnmente aceptado que el sistema de evaluación debe incorporarse desde la fase de planificación estratégica, formulando objetivos y medidas al tiempo que se diseñan los indicadores de impacto y resultado que se tendrán en cuenta para el seguimiento y evaluación final.

En este sentido, la planificación de medidas respecto de colectivos vulnerables como los previstos en el Plan Reincorpora-T podrían aprovechar los instrumentos diseñados para el seguimiento de este primer Plan, tanto en lo que respecta a la conceptualización de las medidas como al diseño de indicadores, para incorporarlos en la redacción inicial.

En resumen, resulta fundamental que las actuaciones se asocien a resultados medibles y que la forma de establecer la medición se explicita desde la redacción inicial del Plan.

**6º Profundizando en las debilidades observadas, cabe señalar la dificultad de establecer el control y la evaluación de las medidas en términos de eficiencia.** Para ello, además de la mejora en la formulación de objetivos, medidas e indicadores, sería necesario el desarrollo de una contabilidad analítica que permita el estudio sistemático, comparativo y, en su caso, contrafactual, de los costes unitarios (por persona atendida, por inserción, por medida) y de los resultados producidos.

En este sentido, el diseño de futuros planes debería reforzar su sistema de evaluación, incluida la eficiencia de las medidas, para permitir una generalización de la toma de decisiones basadas en datos objetivos de impacto y resultado que, en este primer Plan, solo ha sido posible realizar en forma parcial.

En el caso concreto del Plan Reincorpora-T, el hecho de que un porcentaje significativo de beneficiarios puedan serlo simultáneamente de medidas de activación y de protección, ya sean contributivas o no contributivas, requiere también que futuros planes operativos incorporen una perspectiva de vinculación entre estos tipos de medidas para incrementar sinergias y reducir posibles efectos perversos entre ellas. En definitiva, la planificación estratégica y operativa requiere la adopción de un enfoque integrado de empleo y

protección, incluyendo tanto las prestaciones y subsidios como las actuaciones de los servicios sociales.

**7º Desde la perspectiva de los organismos gestores, el diseño de ciertas medidas es excesivamente rígido y dificulta la aplicación personalizada y adaptada a las circunstancias de las personas y de su entorno.** La adaptabilidad se logra parcialmente con el “outsourcing” de la ejecución de ciertas medidas a través de terceras entidades, pero, en sentido contrario, pone de manifiesto la necesidad de flexibilizar sus características en la fase de planificación y diseño y de mejorar la adaptación cuando la ejecución se realiza directamente por los servicios públicos de empleo;

8º Considerando el diseño de objetivos y medidas futuras y a la vista de la experiencia del seguimiento de este primer Plan trienal para prevenir y reducir el Paro de Larga Duración **conviene considerar la inclusión de otros elementos potenciales de mejora que se citan a continuación:**

- El fortalecimiento de la relación estratégica y operativa entre las políticas de empleo y las políticas asistenciales y de inclusión;
- La coordinación de actuaciones con las administraciones locales, teniendo en cuenta el potencial de integración a nivel local de las medidas de empleabilidad para los colectivos más vulnerables con las propias de la asistencia social primaria;
- El impulso de iniciativas conjuntas con empleadores e interlocutores sociales para establecer planes individuales y agrupados de empleo y emprendimiento para los desempleados de larga duración, en especial a través de medidas de economía social;
- El desarrollo de la colaboración público-privada en la mejora de la gestión de los procesos de selección, formación y acompañamiento de los desempleados de larga duración, incentivando su inclusión en planes sectoriales de inserción;
- La mejora de los sistemas estadísticos y de información y, en particular, el perfilado de los beneficiarios potenciales incorporando otros elementos relevantes que condiciona el alejamiento del mercado laboral ordinario; en este sentido, el monitoreo y evaluación de cada programa y la agregación del impacto y de los resultados a nivel nacional;
- La previsión y potenciación de la transferencia de conocimiento obtenida a partir del “benchlearning” durante la fase de ejecución del propio Plan.

**9º En línea con el último elemento citado en el apartado anterior, cabe señalar también una fortaleza significativa observada en el desarrollo de este Plan, relativo a la transferibilidad y aplicabilidad dinámica de las aportaciones de su seguimiento y de las buenas prácticas identificadas.**

Nos referimos al hecho de que ciertos aspectos metodológicos de la asistencia técnica y algunas de las buenas prácticas identificadas en la ejecución del Plan se han incorporado con agilidad a las nuevas actuaciones de política activa de empleo impulsadas por el SEPE y a los nuevos marcos de planificación que afectan al empleo de los colectivos vulnerables.

Así, los criterios de selección de las buenas prácticas sirvieron de base, todavía en 2020, para la actualización del Plan Anual de Política Activa de Empleo en la búsqueda de una respuesta más eficiente a la situación provocada en el mercado laboral por la COVID-19 que amenazaba con disminuir drásticamente las posibilidades de inserción de los desempleados de larga y muy larga duración.

Asimismo, la experiencia de ciertas buenas prácticas identificadas en el proyecto de seguimiento del Plan se ha utilizado ya para el diseño de nuevas medidas en el marco del Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR) y del Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), de manera que la aplicación de los Fondos Next Generation UE, entre otros, se corresponda con actuaciones de eficacia contrastada en el seguimiento del Plan Reincorpora-T.

A modo de ejemplo, la experiencia del Plan Reincorpora-T ha servido para el nuevo diseño de los planes de empleo y de otros proyectos territoriales que se prevé financiar en la “Inversión 4” del “Componente 23” del PRTR como parte de las “Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo”. Concretamente, la condición de desempleo de larga duración se ha asimilado a otros colectivos vulnerables predefinidos, facilitando la adopción de un criterio más amplio de equidad y cohesión social en los proyectos de empleo de base territorial. Asimismo, determinadas buenas prácticas autonómicas de cooperación entre los servicios de empleo y los servicios sociales, que incluye la visión holística sobre los usuarios y la configuración de equipos mixtos multidisciplinares, se han extendido significativamente durante la aplicación del Plan.

## Consideraciones más generales

Por último, cabe añadir algunos comentarios adicionales que pueden ser útiles, tanto desde la perspectiva del seguimiento de este Plan de Choque como de otros planes similares en el futuro.

En primer lugar, en relación con la propia pertinencia del Plan de Choque como instrumento de integración y coordinación de un conjunto de medidas dirigidas a un grupo social determinado esencialmente por el tiempo en desempleo.

Por una parte, es cierto que la tendencia hacia la personalización de las actuaciones de mejora de la empleabilidad cuestiona la planificación por colectivos que, por su propia naturaleza, integran beneficiarios heterogéneos en cuanto a su cualificación o circunstancias personales y familiares. En este sentido, la configuración del plan presenta el riesgo de que las medidas de discriminación positiva favorezcan a los individuos más empleables del grupo seleccionado o resulten excesivamente generalistas, de tal modo que no permitan individualizar la respuesta necesaria a las personas más vulnerables dentro del grupo. Sin embargo, también existe un amplio consenso sobre la necesidad de articular planes y medidas de empleabilidad sobre el desempleo de larga duración, en particular sobre los desempleados de mayor edad que se ven excluidos del mercado laboral.

En el caso de España, el desempleo de larga duración representaba en el momento de aprobación del Plan (cuarto trimestre de 2018) alrededor de 1,5 millones de parados de larga duración, según la Encuesta de Población Activa (EP).

En la UE-27, en el año 2020, el 36,1% de las mujeres paradas de 15 a 64 años son paradas de larga duración y el 35,4% en el caso de los hombres. En España, estos porcentajes son del 34,6% y del 29,1% respectivamente. Sin embargo, en el grupo de 50 a 59 años en el año 2020, el 48,0% de las mujeres desempleadas en la UE-27 eran de larga duración, y en España este porcentaje era del 49,7%. En los hombres del mismo grupo de edad, el 46,5% de los desempleados eran de larga duración en la UE-27, mientras que en España era del 41,2%.

Según esto, el problema del desempleo de larga duración, común a toda la UE, tiene en España una especial vinculación en el grupo de mayor edad (mayores de 50 años), que justifica la adopción de medidas singulares. De hecho, entre 2015-2020, ha disminuido la tasa de paro de larga duración española (respecto de la población activa total) en 6,4 puntos en el caso de los hombres y 6,3 puntos en el caso de las mujeres.

Desde este punto de vista, el Plan de Choque resultaba un instrumento de planificación integrada pertinente en 2018, y lo sería también en el contexto actual, dado que el desempleo de larga duración, en particular en el grupo de mayor edad de la población activa, sigue representando una quiebra de la cohesión social e intergeneracional. Desde esta misma perspectiva, es también un objetivo coherente con el enfoque de las “Nuevas políticas públicas para un mercado de trabajo dinámico, resiliente e inclusivo” previsto en el MMR y en el PRTR.

Sin perjuicio de ello, como se ha señalado anteriormente, es conveniente que el diseño de las medidas resulte lo bastante flexible como para permitir modular su aplicación concreta. Esto permitirá su adaptación a las circunstancias de cada mercado de trabajo desde la perspectiva sectorial y territorial, así como su personalización en función de las características de los destinatarios.

Asimismo, al igual que en el caso del Plan de Choque para el Empleo Joven, el proyecto de seguimiento del Reincorpora-T solo ha contemplado la identificación de buenas prácticas en el ámbito del SNE. En este sentido, la voluntad de generalizar el benchlearning y el benchmarking, en línea con las recomendaciones de la PES Network, debería prever su extensión a la totalidad de los planes futuros, es decir, al resto de organismos involucrados en su ejecución.

Esta mejora requiere también una reflexión metodológica sobre la mejor forma de identificación y valoración de las buenas prácticas y la creación de comunidades de prácticas eficientes.

En este sentido, al margen de la extensión del aprendizaje mutuo y comparativo al conjunto de las medidas, los próximos pasos de planificación deberían acompañarse de instrumentos estables de soporte para el benchlearning y el benchmarking, como la identificación de personas responsables de su aplicación en cada Comunidad Autónoma u organismo ejecutor de las medidas, la constitución de comunidades de prácticas, la formación o el intercambio de técnicos, la difusión, publicación o presentación estable y periódica de las prácticas realizadas y la compartición de herramientas colaborativas, además de la imprescindible planificación y coordinación central por parte del Sepe.



**TABLA 1 – Cobertura territorial (número de buenas prácticas seleccionadas por Eje y comunidad autónoma)**

CCAA / Eje	Eje 1 Orientación	Eje 2 Formación	Eje 3 Oportunidades de empleo	Eje 4 Igualdad de oportunidades en el acceso al empleo	Eje 5 Emprendimiento	Eje 6 Mejora del marco institucional	TOTAL EJES
Andalucía	1	1	-	-	-	-	2
Aragón	1	-	-	1	1	-	3
Asutrias, Principado de	1	-	-	-	-	-	1
Balears, Illes	1	-	-	1	-	-	2
Canarias	1	-	-	-	-	-	1
Cantabria	2	-	-	-	1	1	4
Castilla y León	-	-	1	-	-	-	1
Castilla - La Mancha	-	-	-	1	-	-	1
Cataluña	3	1	-	1	-	-	5
Comunitat Valenciana	2	1	1	-	-	-	4
Extremadura	-	-	-	-	-	-	0
<i>Galicia</i>	-	-	-	-	-	-	0
Madrid, Comunidad de	2	-	-	-	-	-	2
Murcia, Región de	-	1	-	-	-	-	1
Navarra, Comunidad Foral de	2	-	-	-	1	-	3
País Vasco	1	1	-	-	-	-	2
<i>La Rioja</i>	-	-	-	-	-	-	0
Ceuta	-	1	-	-	-	-	1
<i>Melilla</i>	-	-	-	-	-	-	0
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>33</b>

Elaboración propia. En sombreado aquellas CC. AA. con las que no fue posible mantener una entrevista semiestructurada.

## **ANEXO II. LISTADO COMPLETO DE ACTUACIONES EVALUADAS<sup>9</sup>**

### **ANDALUCÍA.**

- Equipo Alto Rendimiento (Red Con Ellas; Autónomos; Jóvenes).
- Atención ciudadana online.
- Programa Escuelas de Empleo Vives Aprende.
- Acércate - Posicionamiento de mujeres víctimas de violencia de género.

### **ARAGÓN.**

- Servicio de orientación online: INAEM Orient@ (SP00025).
- Foro de prospección y análisis del mercado de trabajo de la comunidad autónoma de Aragón (SP00124).
- Programa de formación en habilidades (PP00423).
- Preparadas para el empleo (PP00733).
- Programa para la Recuperación y el Impulso del Empleo en Aragón (PRIME) (PP00944).
- Programa de colaboración del IAE para la inserción laboral de personas PLD (PP00431).
- Guía de personas paradas de larga duración.

### **ASTURIAS, PRINCIPADO DE.**

- Convenio de colaboración entre la Consejería de Servicios y Derechos Sociales y el SEPEPA.
- Inserción laboral de colectivos con especiales dificultades (PP00029).
- Planes de empleo local.

### **BALEARS, ILLES.**

- SOIB Dona: mujeres víctimas de la violencia machista (PP00590).
- Nuevas tecnologías aplicadas a la intermediación laboral (PP00069).
- SOIB Orientació Atur Llarga Durada (PP00600).

### **CANARIAS.**

- Estrategia para la modernización del servicio de orientación profesional y la innovación en los procesos de mejora de empleabilidad (PP00801).

---

<sup>9</sup> No se incluyen aquellas actuaciones que fueron descartadas, bien por el equipo del Banco Mundial, bien por la comunidad autónoma, antes de o durante la entrevista semiestructurada.

- Historial Social Único.
- Programa para la integración de los desempleados de larga duración en el mercado laboral.
- Programa Cabildo de Gran Canaria-Fondo de Desarrollo de Canarias (FDCAN).
- Red de Empleabilidad Canaria.
- Plan de Emprendimiento SCE-DGFPEA.

### **CANTABRIA.**

- Itinerario emprendedor de Cantabria Emprendedora.
- Convenios de incorporación social perceptores renta básica.
- Itinerarios que suman para la inclusión activa (PP00834).
- Reto social empresarial: alianzas para la inserción laboral (PP00835).
- Aula Virtual.
- Acciones de mejora de la empleabilidad (PP00113).

### **CASTILLA Y LEÓN.**

- Subvenciones destinadas a la contratación por las diputaciones provinciales de desempleados para la realización de obras y servicios forestales (ELMET).
- Subvenciones, cofinanciadas por el Fondo Social Europeo, en el Programa de Orientación, Formación e Inserción (OFI).

### **CASTILLA - LA MANCHA.**

- Programa de colaboración entre el Servicio Público de Empleo y los Servicios Sociales (PP00798).
- Prospección y detección de necesidades formativas; diseño, programación y difusión de la oferta formativa (PP00503).
- Programa de inserción laboral dirigido a mujeres VVdG y/o en situación de especial vulnerabilidad en el ámbito rural (PP00812).
- Programa de colaboración (PP00797).
- Subvenciones de carácter incentivador para proyectos dinamizadores de empleo local (PP00728).

- Adquisición de competencias clave (PP00230).

## **CATALUÑA.**

- Programa de orientación para entidades locales – UBICAT (PP00565).
- Trabajo en los barrios (PP00293).
- Proyectos innovadores y experimentales (PP00294).
- Barcelona Digital Talent.
- Programa especial personas en paro de larga duración – Enfeina't (PP00567).
- DONA destinada a mujeres en situación de exclusión social y violencia machista.
- Proyecto Trabajo en las 7 Comarcas.
- Red de oficinas de empleo para la atención a mujeres en situación de violencia machista.

## **COMUNITAT VALENCIANA.**

- Acuerdo de colaboración de inclusión sociolaboral entre LABORA y la Dirección General de Inclusión Social.
- Formación en tecnologías de información y comunicación (PP00675).
- Formación online en competencias transversales e idiomas (PP00676).
- Programa mixto empleo-formación “Escoles d'Ocupació Et Formem” (PP00602).
- Emprendimiento social e innovador (PP00135).
- Foros de Empleo CONNECTA LABORA.
- Programa de acción conjunto para la mejora de la atención a parados de larga duración (PP00857).
- Iniciativa social para colectivos vulnerables en colaboración con corporaciones locales (PP00128).

## **EXTREMADURA.**

- Fomento de las tecnologías de la información (TIC) en el empleo (PP00765).

## **MADRID, COMUNIDAD DE.**

- Derivación Servicios Sociales-Emplo (SP00027).

- Servicio de atención en OOEE a mujeres víctimas de violencia de género (SP00031).
- Proyecto piloto “Utilización del coaching como recurso para la orientación laboral en oficinas de empleo”.
- Programa de empleo para municipios rurales de la Comunidad de Madrid (PP00718).
- Implantación de la Ventanilla Única de la Economía Social (PP00755).
- Sistema Integral de Información de Empleo (PP00229).

### **MURCIA, REGIÓN DE.**

- Atención a personas en situación o riesgo de exclusión social (SP00083).
- Plataforma de teleformación Formacarm (SP00056).
- Proyectos de formación e inserción sociolaboral (PP00305).

### **NAVARRA, COMUNIDAD FORAL DE.**

- Estudios de necesidades formativas en colaboración con las organizaciones sindicales y la CEN.
- Programas para el fomento de la inclusión sociolaboral de personas desempleadas en el marco del POISES (2014-2020) (PP00108).
- Proyectos singulares y tareas de alfabetización informática en zonas rurales.
- Proyecto ERSISI.
- Lanzaderas de empleo con ayuntamientos rurales. Convenio con la entidad Santa María La Real.

### **PAÍS VASCO.**

- KZ-Gunea (PP00157).
- Agentes de igualdad.
- Diseñando soluciones de forma conjunta.
- Proyectos singulares de formación (PP00497).
- Sistema de prospectiva y colaboración público-privada en la detección de necesidades de políticas activas (PP00149).
- Sistema de prospectiva (FUTURELan).

- *Open Task.*

## LA RIOJA.

- Programas específicos de formación dirigidos a personas desempleadas con necesidades formativas especiales o con dificultades para su inserción o recualificación profesional (PP00257).
- Proyectos piloto para inserción de parados de larga duración en situación de exclusión social (PP00866).

## CEUTA.

- Programa específico de competencias clave en lengua castellana.

## ANEXO III. REUNIONES MANTENIDAS CON LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO AUTONÓMICOS

A lo largo de los meses de julio, agosto, septiembre y octubre se han mantenido un total de 18 reuniones<sup>10</sup> con los SPEA de 15 CC. AA. y de la ciudad autónoma de Ceuta. La **Tabla 2** ofrece un resumen de las fechas de mantenimiento de dichas entrevistas.

En todas las reuniones han participado las personas responsables del SPEA correspondiente, así como, en su caso, de otros organismos o departamentos relevantes. Además, todas las reuniones han contado con la presencia del equipo del Banco Mundial. Por su parte, el SEPE ha participado en todas las reuniones mantenidas, a efectos de introducción y contexto y de observación.

---

<sup>10</sup> Por motivos organizativos y de agenda, se han mantenido dos reuniones con los SPEA de Canarias y de la Comunidad Foral de Navarra.

**TABLA 2 – Resumen de entrevistas con los SPEA**

<b>CC. AA.</b>	<b>Fecha entrevista</b>
<b>Andalucía</b>	24-jul.-2020
<b>Aragón</b>	21-jul.-2020
<b>Asturias, Principado de</b>	1-sep.-2020
<b>Balears, Illes</b>	10-jul.-2020
<b>Canarias</b>	2-sep.-2020
	17-sep.-2020
<b>Cantabria</b>	21-jul.-2020
<b>Castilla y León</b>	14-sep.-2020
<b>Castilla - La Mancha</b>	23-sep.-2020
<b>Cataluña</b>	15-sep.-2020
<b>Comunitat Valenciana</b>	17-sep.-2020
<b>Extremadura</b>	9-sep.-2020
<b>Galicia</b>	18-feb.-2021
<b>Madrid, Comunidad de</b>	27-jul.-2020
<b>Murcia, Región de</b>	28-jul.-2020
<b>Navarra, Comunidad Foral de</b>	29-jul.-2020
	14-ago.-2020
<b>País Vasco</b>	14-jul.-2020
<b>La Rioja</b>	1-mar.-2021
<b>Ceuta</b>	16-nov.-2020

Elaboración propia.

PLAN  
**REINCORPORA-T**  
2019-2021

Para más información:  
Servicio Público de Empleo Estatal  
[www.sepe.es](http://www.sepe.es)

Síguenos en:



[www.sepe.es](http://www.sepe.es)

*Trabajamos para ti*