



Manual de buenas prácticas para la inclusión sociolaboral con personas vulnerabilizadas

RESUMEN EJECUTIVO

Tejemos red en  www.pobreza.gal

TÍTULO:

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA INCLUSIÓN
SOCIOLABORAL CON PERSONAS VULNERABILIZADAS

REDACCIÓN:

Verónica Verdía Varela y Berta Lema Añón.

FINANCIADO POR:



XUNTA
DE GALICIA

CONSELLERÍA DE
PROMOCIÓN DO
EMPREGO E IGUALDADE



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO
DE ESPAÑA
MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL



Recuperación,
Transformación
y Resiliencia

AGRADECIMIENTOS:

Consellería de Promoción do Emprego e Igualdade: Secretaría Xeral de Apoio ao Emprego, Traballo Autónomo e Economía Social, Dirección Xeral de Formación e Colocación, Subdirección Xeral de Colocación, Servizo de Programas Mixtos, Servizo de Intermediación, Oficinas de Emprego colaboradoras
Consellería de Política Social e Xuventude: Dirección Xeral de Inclusión Social
Rede Emprego Digno: Acción Contra a Fame, APES, Asociación Boa Vida, Ecos do Sur, Federación Autismo Galicia, Federación Down Galicia, Fundación de Solidaridad Amaranta, Fundación Érguete-Integración, Fundación Juansoñador, Fundación Ronsel, Fundación Secretariado Gitano, IGAXES, Provivienda, Radio Ecca Fundación
Outras entidades colaboradoras: Cáritas Diocesana Tui-Vigo, CDR Portas Abertas, COGAMI, Emaús Fundación Social, FEADES Galicia, Fundación Esplai
Concello da Coruña
Concello de Vigo
Universidade da Coruña

IMÁGENES:

Manuel Silva. AGARESO

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

www.trebore.com

FECHA:

Noviembre 2023

© DE LA EDICIÓN: EAPN Galicia



PRESENTACIÓN

Cuando desde la Xunta de Galicia y su Consellería de Promoción do Emprego e Igualdade nos ofrecieron desarrollar el programa piloto “Programa integrado para o fomento da empregabilidade de persoas vulnerables”, nos plantearon dos retos:

- > Demostrar que es posible la inclusión sociolaboral de parte de las 635.000 gallegas y gallegos que en 2022 estaban en riesgo de pobreza o exclusión social que pueden trabajar y que están deseando hacerlo con contratos y condiciones dignas.
- > Identificar las claves que se deben tener en cuenta en las diferentes convocatorias de la Consellería para asegurar la inclusión sociolaboral.

Es posible. Los datos que certifican el éxito del programa y del enorme esfuerzo de las y los más de setenta profesionales implicadas en el mismo son evidentes, confirmando los efectos de lo que supone trabajar durante casi un año procesos individualizados de acompañamiento.

El programa nos brindó la oportunidad de investigar y validar con el rigor que nos caracteriza los factores decisivos para asegurar el éxito. Identificamos los que nos parecen prioritarios:

Procesos individualizados, integrales y a medio y largo plazo, en los que



los factores personales, familiares y sociales tienen tanta importancia y no deben separarse bajo ningún concepto de las medidas más específicas de formación de acceso al empleo.

Demostramos que cuando los departamentos de Empleo y los de Inclusión Social, en la Xunta o en los ayuntamientos, no trabajan juntos el fracaso y el desperdicio de fondos públicos está asegurado.

Itinerarios en los que el trabajo con las empresas y entidades empleadoras debe hacerse desde el primer momento y hasta que está asegurado el éxito de la contratación.

Las dificultades de llevar adelante estos procesos integrales de atención a personas vulnerabilizadas suponen un coste y esfuerzo extra que solo es

tamos asumiendo las entidades del Tercer Sector Social.

Como ha demostrado este programa, cuando se prima y se financia este sobreesfuerzo continuado y la estabilidad laboral de las profesionales contratadas, no con medidas puntuales, dispersas o a corto plazo, las posibilidades de éxito aumentan notablemente. Mucho más cuando se facilita y favorece el trabajo en red y la colaboración.

Las entidades del Tercer Sector de Acción Social sabemos de sobra y tenemos evidencias de la falsedad del discurso que dice que la única solución para salir de la pobreza o que la mejor política social es el empleo.

El empleo, siempre que sea digno, es un medio necesario más para salir de la pobreza, pero solo si va acompañado de otras políticas públicas desde el ámbito de la inclusión social, la educación o, especialmente en este momento, la emergencia del acceso a viviendas dignas, adecuadas y accesibles.

Sabemos que un tercio de las personas que están en pobreza o exclusión no pueden trabajar y no se les puede seguir culpabilizando.

Sabemos que otro tercio de las personas en pobreza tienen un trabajo, pero que no se puede señalar como digno, en especial en el caso de las mujeres. Y tenemos la obligación de ayudarles en la búsqueda de una mejora de sus condiciones y salarios.

Y sabemos que otro tercio de las personas en pobreza quieren y se esfuerzan todos los días para encontrar un empleo digno. Es nuestra obligación acompañarlas en este esfuerzo, evitando su culpabilización, facilitando su formación y orientación personalizada y estable y, sobre todo, con la mínima burocracia posible.

Somos optimistas. Comparten esta visión desde la Comisión Europea y el Ministerio de Trabajo, que financiaron el programa en el que se enmarca este Manual. La comparten y así lo demuestran desde la Xunta de Galicia y desde las Consellerías de Promoción do Emprego e Igualdade y de Política Social, por la apuesta por el mencionado programa y por las facilidades tanto políticas como técnicas para llevarlo a cabo.

Queremos terminar esta introducción agradeciendo a todas las entidades implicadas en el programa. Gracias al esfuerzo y buen hacer de su personal técnico, cumplieron sobradamente con los objetivos de atención e inserción comprometidos, sin menoscabo de la calidad de la atención a las personas participantes en el programa.

Ana Pardo
Presidenta de EAPN Galicia



Prövivienda



Tejemos red en



www.pobreza.gal

Manual de buenas prácticas para la inclusión sociolaboral con personas vulnerabilizadas

.....

RESUMEN EJECUTIVO

I. INTRODUCCIÓN 10

.....

II. ENTIDADES PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN 12

.....

III. DISEÑO METODOLÓGICO 13

.....

IV. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VULNERABILIDAD Y LA EXCLUSIÓN SOCIOLABORAL 14

.....

V. PERSONAS VULNERABILIZADAS 16

.....

VI. PROCESOS DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL CON PERSONAS VULNERABILIZADAS DESDE EL TERCER SECTOR: CLAVES Y BUENAS PRÁCTICAS 17

.....

1. Fundamentos: Principios de individualización e integralidad 17

.....

2. Los pilares que sostienen la intervención 19

2.1 Equipo interdisciplinar estable

2.2 Orientación y tutorización continuas

2.3 Prospección laboral constante

2.4 Formación personalizada y adaptada al territorio

2.5 Cooperación, coordinación y trabajo en red

2.6 Herramientas de gestión y sistematización del proceso

3. Las fases del proceso 25

3.1 Acogida

3.2 Codiagnóstico integral

3.3 Diseño del plan de intervención

3.4 Ejecución y seguimiento

3.5 Evaluación global

VII. LIMITACIONES HALLADAS EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL. PROPUESTAS PARA ABORDARLAS 31

1. ¿Quién se está quedando fuera de los programas? Limitaciones a la participación de las personas vulnerabilizadas 31

2. Limitaciones en la configuración de programas integrales e individualizados 33

3. Limitaciones que están en la calle: prejuicios, estereotipos y discursos de odio y aporofobia 34

4. Limitaciones referidas a otras políticas públicas. La necesaria transversalidad de la inclusión sociolaboral 36

4.1 Situación del mercado laboral: las personas trabajadoras empobrecidas

4.2 Otras mejoras relacionadas con el área de empleo

4.3 Políticas sociales: la mejor política social no es el empleo

4.4 Otras políticas públicas

5. Coordinación y trabajo en red entre las entidades del Tercer Sector, las administraciones públicas y las empresas 42

6. El papel fundamental de las entidades del Tercer Sector de Acción Social 44

VIII. DECÁLOGO 45

BIBLIOGRAFÍA 46



I. INTRODUCCIÓN

El presente «Manual de buenas prácticas para la inclusión sociolaboral con personas vulnerabilizadas» es fruto de dos años de trabajo conjunto realizado en el marco del Convenio de colaboración entre la Consejería de Promoción do Emprego e Igualdade y EAPN Galicia, enmarcado en el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia impulsado por la Unión Europea y el Ministerio de Trabajo y Economía Social.

Este Manual tiene como objetivo general visibilizar y reconocer el conocimiento y el trabajo del Tercer Sector de Acción Social (TSAS) gallego para la inclusión sociolaboral de las personas en situación de vulnerabilidad, así como mostrar sus demandas y los retos de esta labor, con la finalidad última de contribuir a mejorar la aproximación integral a esta cuestión.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- > Conceptualizar la vulnerabilidad y la exclusión para comprenderlas y poder entender cómo se debe actuar sobre ellas de forma más eficaz.
- > Visibilizar las realidades y problemáticas generales de los principales colectivos en situación o riesgo de exclusión sociolaboral para poder reflexionar sobre cómo abordarlas mejor.

- > Determinar las condiciones necesarias para que los programas de inclusión sociolaboral resulten exitosos, generando así una herramienta con orientaciones para su desarrollo.
- > Recoger, poner en valor y difundir las actuaciones y buenas prácticas desarrolladas por entidades del TSAS gallego en materia de inclusión sociolaboral con personas en situación o riesgo de exclusión.
- > Recoger las experiencias de las propias personas participantes en el Programa integrado y promover su colaboración en el diseño de programas y políticas de inclusión sociolaboral.
- > Evidenciar la necesidad de abordar la inclusión sociolaboral de forma integral en un doble sentido: interviniendo en todos los ámbitos de la exclusión y contando con la implicación y coordinación del TSAS, la administración –a distintos niveles y áreas competenciales– y el tejido empresarial.
- > Presentar propuestas de incidencia política que posibiliten la mejora de programas y políticas públicas para el fomento de la inclusión sociolaboral.

Para acercarnos a dicho objeto de estudio, utilizamos un enfoque metodológico cua-

litativo, utilizando la entrevista semiestructurada y el grupo de discusión como principales técnicas de investigación. Además de consultar al personal del TSAS y a otras profesionales con experiencia en inclusión, también hemos visto imprescindible contar con las aportaciones de las propias personas que habían participado en el Programa integrado de empleo.

Esto se debe a que nos parece fundamental que las personas en situación de vulnerabilidad, así como las organizaciones especializadas que trabajan con ellas, sean las que identifiquen las causas de la exclusión y las que formulen propuestas para abordarlas. Sus experiencias y conocimientos son una excelente guía para el diseño de políticas de inclusión sociolaboral más cercanas a la realidad y, por consiguiente, más efectivas.

Este documento pretende ser tanto un instrumento informativo, orientado a desarrollar procesos de inclusión productivos, como un llamamiento a la acción social y política, con demandas y propuestas para atajar las limitaciones que se encuentran en dichos procesos.

Es esencial destacar que este Manual, aun siendo completo, no puede capturar toda

la riqueza de la información recopilada durante la investigación. Las voces de quienes participaron en entrevistas y grupos de discusión son inestimables y no se pierden, sino que se convierten en una fuente para futuros esfuerzos de incidencia política propositiva.

En última instancia, este Manual es un recurso valioso y una herramienta práctica para todos los actores comprometidos con la inclusión sociolaboral. Su utilidad radica en su capacidad de traducir el conocimiento y la experiencia en acciones concretas que mejoren las vidas de aquellas personas vulnerabilizadas. A lo largo de las siguientes páginas, exploraremos juntas el camino hacia una inclusión sociolaboral más justa, equitativa y accesible para todas aquellas personas que pueden trabajar.

Queremos finalizar esta introducción expresando nuestro agradecimiento a las profesionales de las entidades implicadas, de la administración local y autonómica y de la Universidade da Coruña que han contribuido a la elaboración de este Manual y, muy especialmente, a las personas participantes en el Programa integrado por su enriquecedora colaboración.

II. ENTIDADES PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN

ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

www.accioncontraelhambre.org

ASOCIACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL (APES)

www.apesasociacion.org

ASOCIACIÓN BOA VIDA

www.boavida.org

CÁRITAS DIOCESANA DE TUI-VIGO

www.caritas.es/tuivigo

CENTRO DE DESENVOLVEMENTO RURAL PORTAS ABERTAS

www.cdrportasabertas.org

CONFEDERACIÓN GALEGA DE PERSOAS CON DISCAPACIDADE (COGAMI)

www.cogami.gal

ECOS DO SUR

www.ecosdosur.org

FEDERACIÓN AUTISMO GALICIA

www.autismogalicia.org

FEDERACIÓN DOWN GALICIA

www.downgalicia.org

FUNDACIÓN DE SOLIDARIDAD AMARANTA

www.fundacionamaranta.org

FUNDACIÓN ÉRGUETE-INTEGRACIÓN

www.fundacionerguete.org

FUNDACIÓN JUANSOÑADOR

www.fundacionjuans.org

FUNDACIÓN RONSEL

www.fundacionronsel.org

FUNDACIÓN SECRETARIADO GITANO

www.gitanos.org

IGAXES

www.igaxes.org

PROVIVIENDA

www.provivienda.org

RADIO ECCA FUNDACIÓN

www3.radioecca.org

SAÚDE MENTAL FEAFES GALICIA

www.feafesgalicia.org

III. DISEÑO METODOLÓGICO

.....

La estrategia metodológica ha constado de dos grandes tipos de técnicas de investigación: la revisión bibliográfica, normativa y documental, y la recogida primaria de información a través de un trabajo de campo cualitativo¹.

Metodología cualitativa:

> Entrevistas semiestructuradas en profundidad –individuales y grupales– con personal técnico y directivo de 18 entidades del TSAS.

- 12 entidades especializadas en las siguientes áreas: discapacidad en general, discapacidad intelectual, trastorno del espectro autista, salud mental, etnia gitana, violencia de género y trata, migración, infancia y juventud, exclusión residencial, conductas auditivas y privación de libertad.

- 32 informantes.

> Grupos de discusión:

- 4 grupos de discusión con personas participantes en el Programa integrado (25 participantes y 10 técnicas).
 - Grupo de discusión con personas migrantes.

- Grupo de discusión con personas con discapacidad.

- Grupo de discusión con mujeres.

- Grupo de discusión mixto.

- 1 grupo de discusión con profesionales de la administración local y autonómica, el TSAS y el ámbito universitario (5 informantes).

> XIV Encuentro Gallego de Participación de EAPN Galicia (56 personas en situación de vulnerabilidad).

> Seminario técnico de inclusión sociolaboral (31 profesionales de entidades miembro de EAPN Galicia).

Las citas de las personas entrevistadas en el TSAS aparecerán atribuidas al puesto que desempeñan en la entidad, mientras que aquellas extraídas de los grupos de discu-



.....
¹El trabajo de campo se desarrolló entre noviembre de 2022 y julio de 2023.

sión de participantes en el Programa se asociarán al correspondiente grupo (migrantes, discapacidad, mujeres o mixto). Por su parte, las aportaciones de las personas informantes en el grupo de expertos/as se asignarán al ámbito en el que trabajen: Administración pública, TSAS o universidad.

Retorno del análisis

El día 15 de noviembre de 2023, en la Cidade da Cultura de Santiago de Compostela, se celebró el Simposio “A inclusión sociolaboral das persoas vulnerabilizadas: mellora das políticas públicas para erradicar a pobreza e a exclusión”, que sirvió para hacer una presentación pública del Manual.

Esta devolución implicó un aspecto ético de la investigación, ya que se dirigió a comparar el análisis realizado y también a proporcionar espacios de comunicación y, por lo tanto, la posibilidad de establecer sinergias para la colaboración y la innovación social.

IV. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA VULNERABILIDAD Y LA EXCLUSIÓN SOCIOLABORAL

Teniendo en cuenta que el espíritu de este trabajo es el de contribuir a fomentar la

inclusión sociolaboral de las personas en riesgo o situación de exclusión, se hace necesario, en primer lugar, definir el concepto al que nos referimos. Conceptualizar la exclusión nos permitirá comprenderla, lo cual es imprescindible para saber cómo actuar sobre ella de forma más eficaz. Para ello, revisaremos también las definiciones facilitadas por el personal técnico del TSAS y por las integrantes del grupo de discusión con profesionales expertas.

La vulnerabilidad es la situación en la que se pueden encontrar personas o grupos sociales debido a la confluencia de diversos factores que las posicionan en desventaja social, lo que se traduce en un incremento de las desigualdades que las pueden llevar a la exclusión².

La exclusión es un fenómeno **estructural** arraigado en las desigualdades sociales, en la forma en que se organiza la sociedad y se articula la movilidad social. Lejos de deberse a responsabilidades individuales o grupales, está asentada en el sistema socioeconómico capitalista, que es progresivamente más neoliberal y promueve dinámicas que dan lugar a un reparto desigual de las posiciones de poder y dificultan la inclusión³.

La exclusión es un fenómeno **multidimensional** que resulta de la interseccionalidad

²Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2023). Anteproyecto de Ley de condiciones básicas para la igualdad en el acceso y disfrute de los servicios sociales. <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/servicio-a-la-ciudadania/proyectos-normativos/documentos/AP-SERVICIOS-SOCIALES.pdf>

³Plataforma del voluntariado de España (2022). ¿De qué hablamos cuando hablamos de colectivos excluidos? Un enfoque desde los Derechos Humanos. https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/02/de_que_hablamos_colectivos_ddhh-2.pdf

entre las dificultades que se pueden presentar en tres dimensiones principales⁴:

- > Económica: relacionada con el empleo, carencia de ingresos y privación de bienes y servicios básicos.
- > Derechos sociales y políticos: relacionada con el ejercicio de la participación ciudadana y el acceso efectivo a vivienda, sanidad y educación.
- > Social-relacional: relacionada con el aislamiento y la conflictividad familiar y/o social.

La exclusión es un fenómeno **dinámico**, es decir: si bien hay personas con más predisposición a estar en situación de exclusión, afecta de forma cambiante a personas y grupos según el contexto social y económico. En la sociedad actual, también puede verse en riesgo de exclusión parte de las personas que tienen un empleo, dado que este ya no siempre constituye un factor de protección. De este modo, podemos hablar de personas trabajadoras en situación de pobreza.

La exclusión es un fenómeno **estrechamente vinculado a un imaginario social negativo** acerca de determinadas realidades, grupos sociales y personas, lo que se

materializa en discursos de odio, aporofobia y actitudes discriminatorias.

La exclusión es un fenómeno **politizable**, es decir, que debe ser abordado desde la acción colectiva, la práctica institucional y las políticas públicas⁵.

En el trabajo de campo, las personas informantes proporcionaron definiciones de exclusión que van en la línea de este marco conceptual. Así, aclaran que la exclusión no es sinónimo de pobreza, hacen referencia a su carácter estructural y multidimensional y se centran en las limitaciones de acceso a los derechos básicos y mantenimiento de los mismos.

“La situación en la que cualquier persona tiene dificultades para acceder o mantener alguno de sus derechos básicos –por ejemplo, empleo, vivienda, sanidad, educación– debido a circunstancias personales, sociales, económicas, de nacionalidad... (Responsable de empleo).

“Tenemos muy claro que viene creada por una parte más macro –macroeconómica, macrosocial, macrocultural–, pero que incide en el día a día de las personas, en su bienestar y calidad de vida (...) Además de la exclusión más

.....
⁴Fundación FOESSA (2020). Metodología para el análisis de la exclusión social Informe FOESSA. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Poverty/VisitSpainSubmissions/32_Caritas_FOESSA_Annex1_SP.pdf

⁵Brugue, Q., Goma, R., Subirats, J. (2002). De la pobreza a la exclusión social. Nuevos retos para las políticas públicas. Revista Internacional de Sociología. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/728/1262>

económica, también estaría esa exclusión más cultural: cómo afectan el racismo, el clasismo, el machismo, la homofobia, la transfobia... Esas situaciones hacen que las personas experimenten discriminación, que no puedan tener una estabilidad emocional plena y, en el peor de los casos, pues sufrir violencia (Técnica de inclusión sociolaboral).

Por último, cuando las personas informantes hablan de exclusión laboral, conciben el **empleo como un derecho** y no como una obligación, considerando también la realidad de aquellas personas que, por circunstancias diversas, no pueden trabajar o no están en disposición de hacerlo.

V. PERSONAS VULNERABILIZADAS

En este trabajo, abogamos por la expresión “**personas vulnerabilizadas**” o en situación de vulnerabilidad para referirnos a aquellas personas que ven vulnerados sus derechos debido a mecanismos estructurales —económicos, sociales, políticos, jurídicos— que generan desigualdad.

La expansión y generalización del uso del adjetivo «vulnerable» acaba por simplificar y banalizar su significado: presta más atención a asignar el calificativo de «vulnerables» a personas o colectivos que a la propia vulneración y a su origen. Por otra

parte, mientras que «ser vulnerable» evoca más una condición personal, identitaria y permanente, «estar vulnerabilizadas» connota una situación circunstancial que puede y debe ser revertida.

Con esta locución queremos alejarnos de las concepciones que culpabilizan a las personas para poner el foco en las **causas que están detrás de las situaciones de vulnerabilidad** y apelar a la **responsabilidad social y estatal** de abordarlas⁶.

Las entidades que han formado parte de la muestra intervienen con alguno de los principales colectivos vulnerabilizados: discapacidad en general, discapacidad intelectual, trastorno del espectro autista, salud mental, exclusión residencial, etnia gitana, migraciones, violencia de género y trata, juventud tutelada, conductas adictivas y privación de libertad.

Una aproximación a las realidades de estas personas permite visibilizar las problemáticas que les afectan y, sobre todo, evidencia situaciones complejas de multiexclusión e interseccionalidad. Esto pone de manifiesto la necesidad de abordar su inclusión sociolaboral de manera personalizada, integral e interdisciplinar.

Así, los procesos de inclusión requieren **ineludiblemente de intervenciones en todos aquellos ámbitos en los que las personas**

⁶Ribotta, S. (2020). Vulnerabilidad y pobreza: sobre el concepto de vulnerabilidad socio-estructural. Tiempo de paz. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/34660/vulnerabilidad_TP_2020.pdf?sequence=1

se enfrentan a vulnerabilidades, pudiendo incluir cualquiera de los siguientes: económico, vivienda, salud, educación y formación, empleo, red familiar y relacional, participación social, justicia y derecho a la ciudadanía.

Al mismo tiempo que se da respuesta de forma individual a las circunstancias y vulnerabilidades de cada persona a corto y medio plazo, no pueden olvidarse las condiciones y realidades de los colectivos ni perder de vista el objetivo estratégico: **actuar sobre las cuestiones estructurales que generan la desigualdad y la exclusión.**

VI. PROCESOS DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL CON PERSONAS VULNERABILIZADAS DESDE EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL: CLAVES Y BUENAS PRÁCTICAS

El TSAS es un actor fundamental en los procesos de inclusión sociolaboral con personas vulnerabilizadas. Como resultado de una larga y amplia experiencia de trabajo mano a mano con personas en situación de vulnerabilidad, conoce bien sus múltiples casuísticas, realidades y necesidades. En la actualidad, se trata de un sector con una profunda comprensión de las dinámicas de exclusión, muy profesionalizado y con una alta especialización.

“El Tercer Sector es un actor fundamental con un trabajo muy consolidado en inclusión: conoce las necesidades, cuenta con profesionales especializados, personaliza la intervención, trabaja de forma integral... Es quien conoce la realidad, las problemáticas, lo que funciona y lo que no funciona. (Experta Universidad).”

De la consulta realizada con su personal técnico y directivo, hemos podido extraer una **propuesta metodológica para la configuración de procesos de inclusión sociolaboral con personas en situación de vulnerabilidad.** Organizaremos la información recogida en el trabajo de campo para exponer los principios, pilares y fases del proceso, precisando cuáles son las características, los elementos y las buenas prácticas con las que debe contar para poder desarrollarse con éxito.

1. Fundamentos: Principios de individualización e integralidad

Tener en cuenta la naturaleza multidimensional de la exclusión, asumiendo la necesidad



de incidir en otras áreas distintas de la empleabilidad implica entender que el acceso al empleo no debe considerarse en todos los casos como el objetivo primordial e imprescindible del proceso de inclusión. Cuando se detecten limitaciones que dificultan o imposibilitan cualquier tipo de acción dirigida a la inserción laboral, es necesario reforzar la intervención en otras cuestiones previas al empleo que, indudablemente, acabarán por repercutir en la mejora de la empleabilidad.

El ámbito laboral es uno más de los múltiples ámbitos que pueden estar afectados por la exclusión, pero también es fundamental trabajar con las personas, previamente o en paralelo, otros aspectos de la **dimensión social de la inclusión**. Solo así se podrá abordar con seguridad y garantía el acceso al empleo.

El proceso de inclusión se asienta en los principios de **individualización** e **integralidad**. La metodología del **enfoque centrado en la persona** ofrece una atención individualizada, fomentando la autonomía y el empoderamiento, y proporciona apoyos coordinados en todos los ámbitos que la persona necesite.

Para la individualización es fundamental que la intervención sea flexible y que adopte una **perspectiva interseccional**, considerando aquellos factores socioestructurales que agravan la situación de vulnerabilidad.

Para la integralidad, es necesaria la **cooperación y coordinación con otros agentes del territorio**: principalmente otras entidades del TSAS, el tejido empresarial y los diferentes niveles administrativos. Las áreas de intervención y los agentes involucrados estarán en permanente interacción y retroalimentación y harán que cada proceso sea único.

“Si vamos al modelo centrado en la persona –analizando cada caso, viendo qué necesidades tiene y qué apoyos puede haber ahí– acertaremos más en los proyectos, en las intervenciones y en las atenciones. Contar con una gama de apoyos y que sea la propia persona quien los vaya «accionando» según vaya necesitando en cada momento. Es la clave de todo: trabajar desde la persona (Responsable de empleo).”

La **estabilidad** del proceso es condición sine qua non para su éxito: debe contar con **recursos y estructuras de personal estables** y, en la gran mayoría de los casos, podrá obtener **resultados en el medio y largo plazo**.

El proceso de inclusión social es un **proceso vivo y orgánico**, por lo que no tendrá un desarrollo lineal ni estará circunscrito a una duración determinada. No terminará necesariamente cuando se produzca una contratación laboral, ya que esta no siem-

pre garantiza la **plena inclusión**, que es el verdadero propósito de la intervención.

“¿A qué tipo de empleo acceden? ¿Qué condiciones? ¿Le permite cambiar todas las otras circunstancias y los otros ámbitos de la exclusión social que se ven afectados? ¿Podemos considerar un éxito los resultados de inserción en trabajos precarios? Estas inserciones no hacen salir del círculo de exclusión. Para nosotros, la clave está precisamente ahí: podemos considerar un éxito la inserción cuando mejora la vida de las personas en el resto de los factores de exclusión (Experta Terceiro Sector).”

Las intervenciones bien ejecutadas también pueden fracasar. Es natural cuando se trabaja con personas en situación de multiexclusión y, desde luego, lo más probable cuando no se interviene utilizando la metodología aquí propuesta. De los fracasos también se aprende: sin duda, servirán para reflexionar y construir estrategias de inclusión más adecuadas en el futuro.

2. Los pilares que sostienen la intervención

Si bien se presentarán a continuación de forma lineal, los pilares que sostienen la intervención son concebidos como ele-



mentos de un proceso global que están en constante interrelación y retroalimentación.

2.1 Equipo interdisciplinar estable

El desarrollo de una intervención integral exige un **equipo interdisciplinar estable** con profesionales especializadas en diferentes ámbitos de la exclusión que trabajen de forma colaborativa y coordinada en el objetivo común de la inclusión sociolaboral. Esto le otorga mayor capacidad de ofrecer respuestas adaptadas que tengan un mayor impacto positivo en la vida de las personas.

“Un equipo de trabajo estable en el tiempo, con perfiles variados, con experiencia, trayectoria, en el que cada uno pueda aportar su punto de vista y su hacer en cada momento o actuación es lo que da la seguridad para llevar a cabo este tipo de procesos (Coordinadora de programas).”

En función de las necesidades de las personas con las que se intervenga, se podrá necesitar una amplia variedad de profesionales, como, por ejemplo:

- > Trabajo social.
- > Educación social.
- > Orientación personal, social y laboral.
- > Terapia ocupacional.
- > Psicología.
- > Psicopedagogía.
- > Prospección laboral.
- > Abogacía.
- > Mediación intercultural.
- > Preparación laboral.
- > Intervención familiar.

2.2. Orientación y tutorización continuas

La **orientación y la tutorización** continuas son concebidas desde una **visión holística** que va mucho más allá de facilitar el acceso al empleo: su objetivo es promover la inclusión a todos los niveles, apoyando el desarrollo de competencias personales, sociales y profesionales. En todo caso, no se trata de sobreproteger ni de adoptar un estilo directivo, sino de acompañar y empoderar a la **persona**, que es la **responsable de su propio proceso**. Para esto es

básico generar un **clima de confianza**, basado en la escucha activa y la empatía.

“Sobre todo, creo que nuestro trabajo, de las entidades, es eso: acoger, escuchar, apoyar, facilitar unas líneas de actuación y acompañar en esos pasos (Técnica de empleo).”

“Valoramos mucho la dedicación, acompañamiento, apoyo y entusiasmo de las técnicas. Su buen trato y empatía (Participante Grupo Mujeres).”

La orientación es un trabajo muy amplio que puede implicar tareas dirigidas a:

- > Fomento del autoconocimiento, motivación, autoconfianza, responsabilidad y compromiso.
- > Facilitación de las estrategias para tomar decisiones.
- > Asesoramiento sobre recursos del territorio.
- > Entrenamiento de habilidades sociolaborales.
- > Exploración de objetivos.
- > Ajuste de expectativas sociolaborales.
- > Intervención con el entorno de la persona.

La tutorización permanente afianza la **atención personalizada** y asegura la **coherencia y continuidad** de las actuaciones desarrolladas durante la intervención desde diferentes dispositivos. Asumir la tutorización implica, principalmente, las siguientes responsabilidades:

- > Ser el profesional de referencia para el resto de personal técnico.
- > Canalizar la información relevante.
- > Determinar, junto con la persona, los objetivos a trabajar.
- > Identificar las actuaciones más adecuadas, realizando derivaciones a recursos complementarios especializados cuando sea necesario.
- > Acompañar y monitorear la participación de la persona en las diferentes acciones en las que se implique.
- > Advertir cuándo es necesaria una revisión de caso.
- > Garantizar diagnósticos intermedios de la evolución de la persona en las distintas áreas en que se está trabajando.
- > Evaluar el grado de consecución de los objetivos, reajustando, ampliando o eliminando los que se estime.

La labor de orientación y tutorización supone un trabajo fundamental de **acompañamiento emocional** y exige una gran **capacidad de coordinación** del equipo y de trabajo en red con todos los agentes implicados en el proceso de inclusión⁷.

2.3. Prospección laboral constante

La **prospección laboral** como tarea transversal del proceso es de suma importancia, ya que es imprescindible conseguir que las empresas sean aliadas durante toda la intervención. La figura de la prospección analiza continuamente las necesidades del mercado laboral y adopta un rol facilitador para establecer vías de **colaboración con el tejido empresarial** que fomenten la empleabilidad de las personas con las que se interviene.

“No se puede hacer formación ni intermediación laboral si no sabes qué salidas laborales existen. Y para eso es imprescindible tener un diagnóstico del mercado laboral, siempre teniendo en cuenta los perfiles de las personas con las que se trabaja. Y para eso hay que hablar con asociaciones empresariales, con patronales; hay que salir y escuchar a las empresas. Es clave (Coordinadora de empleo).”

.....
⁷Guillera Marco, S. (2018). Itinerarios de inserción para personas en riesgo o situación de exclusión social.
<https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/11236>

Resulta útil tener material de prospección con el que comunicar los puntos fuertes del trabajo de la entidad y en el que se incluyan razonamientos y ejemplos que **desarmen estereotipos y prejuicios** sobre las personas.

“Con las empresas también trabajamos la concienciación y la sensibilización. E incidimos en que, si tú contratas a personas de tu entorno que están en una situación de vulnerabilidad, al final, hablando en términos empresariales, también te compensa para tu economía (Técnica de inclusión).”

En la **intermediación laboral** es fundamental ser muy cuidadosas para que la inserción logre ser exitosa, lo cual, además, servirá para mejorar la percepción social sobre las personas vulnerabilizadas y romper estigmas.

“En el momento en que se envía un candidato a una oferta es porque ya hemos valorado que se ajusta. Cuidamos mucho esta cuestión precisamente porque para nosotros es importante romper con estigmas e ideas erróneas (Técnica de proyectos).”

Cuando se produce la contratación, es básico hacer un **acompañamiento posinserción** para lograr una adecuación apropiada al puesto de trabajo.

“Una vez que se produce la inserción, es súper importante la parte del seguimiento tanto a la persona trabajadora como a la empresa. En el proceso de ajuste del trabajador a la empresa y viceversa, muchas veces detectar a tiempo pequeñas dificultades que se puedan producir y dar apoyos para solucionarlas puede garantizar después en gran medida una inserción exitosa. Es decir: beneficio para la empresa, para la persona trabajadora y para la percepción del colectivo (Técnica de proyectos).”

Esta labor de seguimiento también incluye el acompañamiento de la persona trabajadora y/o de la empresa en ocasionales procesos de desvinculación, cuando la inserción no logra los objetivos acordados por una u otra parte.

2.4. Formación personalizada y adaptada al territorio

La **formación personalizada y adaptada al territorio** es una de las principales herramientas para la mejora de la empleabilidad, siempre y cuando las personas la necesiten. Está estrechamente vinculada a las acciones de orientación y prospección. En algunos perfiles cobra mucha importancia la **formación prelaboral**, que se dirige a mejorar las competencias para desarrollarse en contextos de trabajo,

facilitar conocimientos en las competencias requeridas por el mercado laboral y avanzar en el acceso y mantenimiento del empleo.

“Mucha de la labor que hacemos en esa parte previa está muy relacionada con el tema de habilidades sociales, habilidades comunicativas... No entrando tanto en el empleo, sino también en trabajar cuestiones previas a la inserción. Cuando hablamos de inclusión social y laboral, esa parte social es muy importante (Presidenta).

La **formación laboral** proporciona los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para el desempeño de un determinado oficio. Para el diseño de este tipo de formación es importante conocer los perfiles de las personas participantes, las tendencias del mercado laboral y las demandas del tejido empresarial del territorio. Se trata de disponer de una oferta formativa flexible y adaptada a las necesidades reales de las personas y de las empresas asentadas en el entorno.

“Los itinerarios se adaptan a cada caso particular, con formaciones que se adecuan a cada necesidad. Yo no voy a diseñar ninguna formación hasta que tenga la selección de personas más o menos avanzada, para conocer los perfiles y diseñar la formación en base a ello. Y las salidas

profesionales tienen que ser reales, obviamente, para lo que tiene que haber una prospección previa (Coordinadora de proyectos).

Las actuaciones que combinan **formación teórica y práctica**, con experiencia en forma de prácticas **en empresa**, son una potente fórmula para mejorar la empleabilidad y la inserción laboral. Al mismo tiempo, esta modalidad de formación es una oportunidad de crear relaciones con los centros de trabajo y servirá para que las empresas conozcan a las personas, rompiendo así prejuicios y estereotipos.

“Es muy positiva la formación dentro de la propia empresa. ¿Por qué? Es evidente. Si le preguntamos a una empresa qué puestos se están ofreciendo y, con la propia empresa, diseñamos esa formación... Haces una formación, haces unas prácticas en empresa y el nivel de ocupación es muy alto. Esto es un punto muy importante. Claro, esto es posible porque se trata de empresas con las que llevamos trabajando muchos años (Directora).

2.5. Coordinación y trabajo en red

La **coordinación y trabajo en red** de la multiplicidad de agentes implicados en el proce-

so es una premisa básica para una intervención integral y cohesionada. Es fundamental la **complementariedad dentro de la entidad**, el **trabajo en red** con las demás entidades y recursos involucrados, la **cooperación con el tejido empresarial** y la **coordinación con la administración**, especialmente a nivel local y, sobre todo, entre las **áreas de servicios sociales y de empleo**, pudiendo sumarse las relacionadas con salud, vivienda, educación o justicia, en función de las necesidades que presente el caso.

“Estamos en una Plataforma que aúna diferentes entidades que trabajamos con colectivos en riesgo en temas de inclusión sociolaboral. Fue iniciativa de las entidades y es dinamizada por las entidades, pero también participan los técnicos de inclusión del ayuntamiento. Compartimos sinergias, formaciones, maneras de hacer, ponemos en común y aprovechamos los recursos. Es fundamental que estemos coordinados, trabajando en red. Que sepamos lo que estamos haciendo todos y cómo podemos aprovecharlo entre todos, no duplicar esfuerzos. (Coordinadora de programas).

Con estas estrategias coordinadas es posible establecer protocolos de actuación conjunta y definir los ámbitos de intervención, así como las funciones de cada parte interviniente. De esta manera, se generan sinergias

que le otorgan al proceso **estabilidad, consistencia, calidad y mayor alcance**. Además, **evitan la duplicidad** de servicios y maximizan la eficacia en la gestión de recursos.

2.6. Herramientas de gestión y sistematización del proceso

Contar con una **herramienta de gestión y sistematización** del proceso es muy útil y contribuye a dotarlo de **continuidad y calidad**, ya que permite:

- > Registrar y actualizar la información precisa para la intervención.
- > Unificar los sistemas de tratamiento de la información y de seguimiento de las acciones.
- > Facilitar la coordinación del equipo interdisciplinar.
- > Gestionar las derivaciones entre servicios.
- > Minimizar la burocracia.
- > Recopilar datos agregados para la población participante, obteniendo información valiosa sobre la idoneidad de las acciones.
- > Evaluar y reformular los servicios.

“Los procesos están estructurados, podemos hacer una explotación de los resultados para idear nuevas estrategias, propuestas de mejora... El sistema de calidad nos permite estar en un proceso de mejora constante (Coordinadora de proyectos).”

3. Las fases del proceso

Se trata de fases y procedimientos estrechamente interrelacionados entre sí dentro de un proceso global⁸.



La fase inicial es la de **difusión** del servicio o programa que se va a poner en marcha. Dada la dificultad de acceso a la información por parte de algunas personas en situación de vulnerabilidad, conviene contar con un plan de comunicación dirigido tanto a las personas interesadas como a otros agentes del territorio que puedan colaborar con la divulgación.

3.1. Acogida

En la **acogida**, la entidad y la persona negocian las normas y los límites que van a guiar la intervención, ajustando expectativas y adoptando compromisos por ambas partes, cuestiones imprescindibles para lograr resultados positivos. Para esto es clave establecer un **vínculo**. En el proceso de acogida se le explica a la persona cómo se la puede acompañar para mejorar su empleabilidad, así como para fortalecer aspectos de otros ámbitos de su vida. Son básicas la **escucha activa** y la **empatía**; al igual que **reforzar la autoestima** y **mitigar el sentimiento de culpa**.

“Tenemos que ver quién es la persona, cómo está, cómo se siente, qué necesita, qué quiere, cuáles son sus demandas. Es muy típico: "Yo quiero trabajar de lo que sea". "Pues lo que sea no existe". Entonces se trata de empezar a conocernos, identificar qué es lo que quieres, ver en qué te podemos apoyar, qué te podemos ofrecer desde aquí o cómo podemos ayudarte a llegar a otro sitio, a qué acuerdos vamos a llegar tú y yo... Porque esto es un trabajo a medias: yo no te voy a conseguir un trabajo, voy a trabajar contigo para que tú lo consigas (Directora).”

.....
⁸Emaús Fundación Social (2015). Manual INCLÚE. Unha ferramenta para a aplicación dun novo enfoque na atención a persoas en situación de exclusión social. https://www.emaus.com/pdf/manual_gallego_web.pdf

3.2. Codiagnóstico integral

La elaboración de un **codiagnóstico integral** que considere los aspectos que influyen en la situación de la persona más allá de la empleabilidad es un procedimiento clave en el proceso de inclusión sociolaboral. Será la base sobre la que diseñar un plan de intervención adecuado.

Para su construcción, se usan instrumentos con los que medir variables que, aunque excedan el concepto estricto de empleabilidad, están relacionadas con ella, teniendo en cuenta cuatro grandes **dimensiones: personal, social, formativa y laboral**.

En el caso de que la dimensión relativa al empleo vaya a tener un peso importante en la intervención, se tiene en cuenta el perfil laboral de la persona y se consensúa con ella un objetivo profesional. Para esto se considera su formación, experiencia y competencias técnicas. También se valoran las herramientas y recursos de los que dispone para la búsqueda de empleo. Además, se contemplan todas aquellas cuestiones que pueden constituir una limitación o una oportunidad de cara a lograr la inserción laboral.

Para llegar a una **visión compartida** es imprescindible el **diálogo**, así como incluir **herramientas de autodiagnóstico** que ayuden a la persona a conocer cómo está experimentando su situación vital, lo que, al mis-

mo tiempo, promoverá la autorreflexión y su compromiso con el proceso de inclusión.

“Dedicamos el tiempo que haga falta a elaborar un buen diagnóstico para realmente analizar y conocer cuáles son las capacidades, las necesidades, las posibilidades, las dificultades, las demandas... De cara a preparar los apoyos necesarios (Técnica de proyectos).”

Los objetivos fundamentales del codiagnóstico son los siguientes:

- > Identificar las principales áreas en las que la persona se enfrenta a vulnerabilidades y ver cómo estas afectan a su calidad de vida.
- > Determinar las prioridades de la persona con respecto al proceso de inclusión y a su vida en general.
- > Conocer las potencialidades de la persona y los recursos con los que cuenta en su entorno familiar y comunitario, esclareciendo cuáles se pueden reforzar para lograr resultados positivos.

3.3. Diseño del plan de intervención

El **diseño del plan de intervención** consiste en consensuar con la persona unos

objetivos de mejora de su calidad de vida, junto con las **acciones y acompañamientos** que pueden favorecer la consecución de los mismos. Lo ideal es **establecer sinergias** entre la atención profesionalizada, otros recursos existentes en el entorno, las fortalezas de la propia persona y la red de apoyos naturales con la que cuenta. Esto contribuirá a que la persona acceda, en la medida de lo posible, a los recursos y espacios normalizados y a que el proceso de inclusión sociolaboral tenga más probabilidades de sostenerse en el tiempo.

“Es importante fijar con la propia persona unos objetivos, cualitativos y cuantitativos –y realistas– y explorar qué pasos hay que ir dando para conseguirlos. Que veamos una forma sencilla de medirlos juntos y que nos pongamos una marca temporal, para ir viendo si está yendo o no en la línea que esperábamos. Y que siempre la persona sea la protagonista del proceso, poder tener espacio con ella para hablarlo y valorar realmente si eso se está cumpliendo o no, por ambas partes (Técnica de inclusión).

De nuevo, serán indispensables la **reflexión**, el **diálogo** y la **negociación** de acuerdos. Es esencial colocar a la **persona en el centro de su plan individualizado**, el cual debe responder a lo que ella quiere, necesita y puede hacer. El plan será **flexi-**

ble en cuanto a acciones y tiempos, adaptándose a las necesidades y ritmos de la persona. Así, no será una propuesta cerrada, sino que será **dinámico** y se irá reformulando en función de su desarrollo durante la fase de ejecución. Por otro lado, el plan también servirá como **herramienta para evaluar** la consecución de objetivos.

3.4. Ejecución y seguimiento

Durante la **ejecución y seguimiento** se ponen en práctica las actuaciones dirigidas a lograr los objetivos establecidos. En cuanto que proceso vivo, la ejecución no constará de pasos ordenados y estructurados ni tendrá un momento de finalización determinado, sino que cada persona irá determinando qué acciones son las oportunas en cada momento para su caso concreto.

Las claves en esta fase son el **trabajo de coordinación** entre todos los agentes implicados y la **flexibilidad de la intervención**. Por un lado, los **ámbitos de actuación**, los **recursos** desplegados y las **acciones** desarrolladas no son compartimentos estancos, sino que están **en continua interrelación**. Por otro, se irán revisando los objetivos y las actuaciones previstas, haciendo reajustes si es preciso, a fin de que la intervención se vaya adaptando a los cambios en las circunstancias y en las necesidades de la persona.

En resumen, podemos decir que las tareas primordiales en la fase de ejecución y seguimiento son:

- > Activar y conducir el trabajo en red de las personas y entidades involucradas en la intervención, estableciendo instrumentos de comunicación y coordinación con ellas y entre ellas, asegurando la calidad de los procesos y velando por el cumplimiento de los objetivos definidos.
- > Incluir formas de evaluación y mecanismos de retroalimentación a lo largo de toda la intervención, en particular cuando se presenten puntos de inflexión o cambios sustanciales en la vida de la persona.
- > Adaptar los apoyos y acompañamientos a las necesidades cambiantes de la persona.

En esta fase se destacan los **beneficios del trabajo en grupo** en dos sentidos: por un lado, repercute positivamente en la salud emocional y en la inclusión social de las personas, que encuentran socialización y apoyo; por otro, tiene mucho potencial para fomentar el conocimiento mutuo y el respeto entre personas diversas.

“En ese momento como que la parte emocional se vio fortalecida porque

yo estaba como deprimida: no voy a poder hacer nada, no voy a poder valendar nada de mis estudios. Y esto te abre una oportunidad, te da esperanza, tienes que empezar desde cero, pero se puede lograr. Entonces, conocer personas, darte cuenta de que puedes tener apoyo, darte cuenta de que hay personas que están en tu misma situación te da incentivo para seguir adelante (Participante Grupo migrantes).

3.5. Evaluación global

La **evaluación global** es fundamental para conocer la **calidad de la intervención**, si esta se ha ajustado a las necesidades de la persona y en qué grado ha contribuido a alcanzar los objetivos. Son imprescindibles los mecanismos de **evaluación intermedia** que, al ir midiendo los avances en la calidad de vida de la persona y generando aprendizajes sobre la intervención, retroalimentan y afinan el proceso.

“El sistema de evaluación nos ayuda a saber el estado en el que está el proyecto, a saber qué aciertos y qué errores vas cometiendo y, en caso de estar cometiendo errores, pues a reformular el plan de trabajo. Sirve para recoger lo que las personas quieren y necesi-

tan y te ayuda a mejorar como entidad, lo que repercute directamente en mejorar el trabajo con ellas (Presidenta).

Se subraya la importancia de utilizar **metodologías cualitativas** que evalúen el **efecto positivo** que la intervención ha supuesto **en distintos ámbitos de la vida de las personas**, y no meramente la inserción laboral. Dicho efecto mejora la posición de la persona frente al acceso al mercado de trabajo. Aunque no se produzca una contratación, hay una mejora efectiva en la empleabilidad de la persona. También debe tenerse en cuenta el impacto negativo que el desempeño de un trabajo precarizado puede tener en la vida de una persona en situación de vulnerabilidad.

Se hace hincapié en la importancia de incluir **formas participativas de evaluación** para contar con la perspectiva de las personas con las que se trabaja, lo cual se entiende que forma parte de sus **derechos**. Además, estas propician la construcción colectiva de

conocimiento y permiten recoger mejor la realidad de los procesos de grupo.

También se considera relevante hacer un seguimiento de la situación de las personas un tiempo después de que la intervención termine, ya que el impacto de lo que se ha trabajado continúa teniendo efectos en la persona a medio y largo plazo.

Por último, la evaluación y sus correspondientes aprendizajes permiten generar un riguroso **conocimiento** que servirá para mejorar futuras intervenciones y que también resultará de utilidad para hacer un trabajo de incidencia propositiva bien fundamentado.

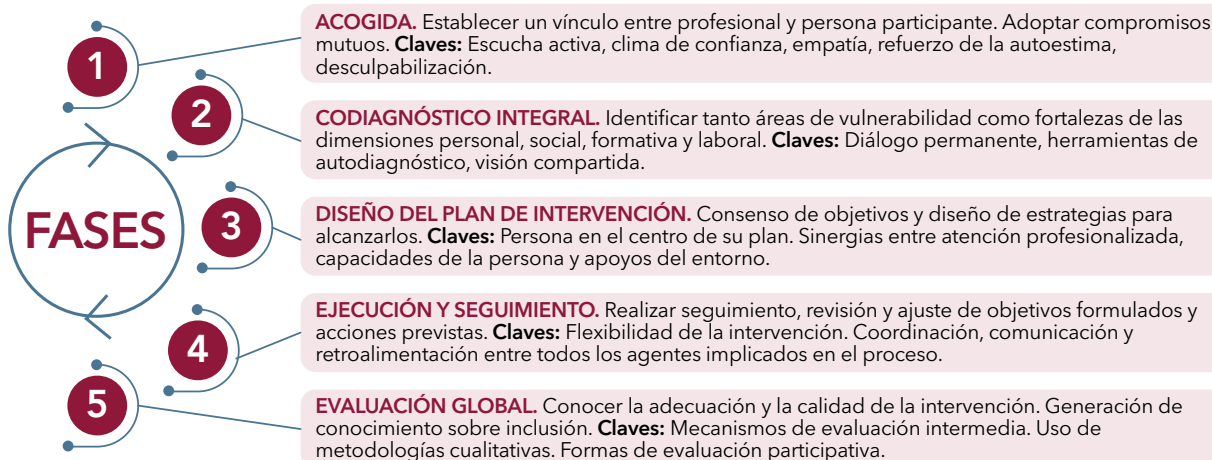
“Siempre estamos haciendo estudios, investigaciones, para ver qué funciona, cómo funciona, cómo cambia la realidad, cómo tenemos que adaptarnos a ella, qué necesitamos para hacerlo (Coordinadora de programas).

METODOLOGÍA DEL PROCESO DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL

PILARES	Equipo interdisciplinar estable	Orientación y tutorización continuas	Prospección laboral constante	Formación personalizada y adaptada al territorio	Coordinación, cooperación y trabajo en red	Herramienta de gestión y sistematización del proceso
	- Proporcionar respuestas flexibles y adaptadas, con mayor integralidad y alcance. - Profesionales implicadas: trabajo social, educación social, orientación personal, social y laboral, terapia ocupacional, psicología, psicopedagogía, prospección laboral, abogacía, mediación intercultural, preparación laboral, intervención familiar...	- Promover la inclusión de la persona a todos los niveles, apoyando el desarrollo de competencias personales, sociales y profesionales. - Asegurar la continuidad y coherencia de la intervención. - Acompañamiento emocional, fomento del autoconocimiento y autonomía, asesoramiento sobre recursos del territorio, hábitos sociolaborales, ajuste de expectativas, definición de objetivos, trabajo con el entorno de la persona.	- Establecer vías de colaboración con el tejido empresarial. - Implicación de la empresa durante todo el proceso. - Análisis del mercado laboral, intermediación laboral, acompañamiento o post-inserción.	- Formación prelaboral: adquisición de competencias personales, sociales y técnicas para potenciar los hábitos y conocimientos intersectoriales demandados por el mercado de trabajo. - Formación laboral: proporciona los conocimientos necesarios para el desempeño de un determinado oficio. Gran potencial de la formación teórica y práctica en la empresa.	- Complementariedad del equipo técnico de la entidad, trabajo en red con otras entidades y recursos, cooperación con el tejido empresarial, coordinación con las administraciones. - Intervención integral, cohesionada, consistente, de calidad y con impacto.	- Registrar las actuaciones desarrolladas, facilitar la coordinación del equipo interdisciplinar, planificar la intervención. - Visibilizar los resultados del proceso, medir la idoneidad y fortalecer la calidad.

FUNDAMENTOS:

- Enfoque centrado en la persona: principios de individualización e integralidad.
- Proceso vivo y orgánico, en constante retroalimentación.
- Estabilidad a medio y largo plazo.



VII. LIMITACIONES HALLADAS EN EL DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE INCLUSIÓN SOCIOLABORAL. PROPUESTAS PARA ABORDARLAS

.....

Para abordar el reto de la inclusión sociolaboral es necesario comprender las limitaciones en la configuración de los programas de inclusión sociolaboral, en las convocatorias que los rigen y en su interacción con otras políticas públicas. También se hace necesario analizar los prejuicios, estereotipos y discursos de odio que afectan a las personas vulnerabilizadas.

Las entidades del TSAS aportan propuestas para avanzar en la inclusión sociolaboral de las personas vulnerabilizadas, haciendo un llamamiento a las administraciones para la mejora de las políticas públicas y también a las empresas y al conjunto de la sociedad, de quien se demanda el compromiso por la inclusión.

Este capítulo muestra, además, el relevante papel que juega el TSAS en la inclusión sociolaboral de las personas vulnerabilizadas, tanto por su proximidad a dichas personas como por su experiencia. Y también refleja cómo la coordinación y el trabajo en red entre las entidades, las administraciones públicas y las empresas son clave para el éxito de los programas de inclusión social.

1. ¿Quién se está quedando fuera de los programas? Limitaciones a la participación de las personas vulnerabilizadas

Muchas personas vulnerabilizadas no pueden participar en los programas debido a diferentes barreras. Sucede, incluso, en los programas diseñados de forma específica para colectivos vulnerabilizados.

1. Personas a las que no se considera vulnerabilizadas debido a definiciones normativas limitadas o bien a su interpretación restrictiva. A este respecto, es necesario ampliar la **definición de exclusión social más allá de la pobreza**, reconociendo otras circunstancias que afectan a la participación plena y con derechos en la sociedad.

“Se pone siempre el foco en el tema económico [para acreditar la situación de vulnerabilidad], como si el dinero fuese a solucionar toda la exclusión. Mira a la persona, pero ¿la persona está incluida? Porque en su casa puede haber dinero, pero ella puede seguir excluida. Entonces, un poco en esa línea, sé que es difícil, pero lo que hay que hacer es mirar a la exclusión en cada persona o, como mucho, en los menores que tenga a su cargo o las personas que tenga dependientes a su cargo porque ahí también cambia el asunto. (Gerente).”

“Hay un punto en la Ley de Inclusión Social de Galicia que habla [para determinar la vulnerabilidad] de ‘cualquier otro factor no previsto expresamente en este artículo’. Este punto es muy complicado porque se queda en manos y en criterio de servicios sociales, y a veces ese criterio pues no es el nuestro. Yo entiendo que cuando haces una ley es muy complicado llegar a todo. Nosotros muchas veces diferimos de servicios sociales en criterios. A veces, tú ves una situación que realmente dices: esta persona está en situación de exclusión, y servicios sociales no lo contempla. O porque no tienen expediente con ellos. (Directora).

Ejemplos de grupos que se enfrentan a dificultades para su participación: personas trabajadoras empobrecidas, personas racializadas, juventud en situación vulnerable sin apoyo familiar, personas afectadas por la brecha digital, entre otras muchas.

2. Personas que, estando en una situación que sí se contempla como de vulnerabilidad, tienen dificultades para acreditarla debido a:

a. obstáculos burocráticos o elevada carga de trabajo de los servicios sociales que imposibilita en la práctica la atención personalizada e indi-

vidualizada: tipificar los casos que se van a acreditar como situación de vulnerabilidad ayuda a realizar el trabajo de forma más ágil, pero, en la práctica, deja fuera a personas vulnerabilizadas. Las administraciones públicas deben ofrecer apoyo y garantizar que los requisitos no sean excesivamente rigurosos ni excluyentes. Una fórmula práctica, que ya está funcionando en programas de Política Social, consiste en habilitar a la trabajadora social de la entidad del TSAS para que emita el certificado de vulnerabilidad. Dicho certificado no debe detallar los factores de exclusión ni será necesaria otra documentación acreditativa, en aras de proteger el derecho a la intimidad de la persona y para evitar una posible estigmatización.

b. la falta de percepción e incluso la falta de conciencia de las personas de encontrarse en dicha situación por la presión social y el temor al estigma.

3. Dificultades derivadas de la situación económica de las personas vulnerabilizadas, que les impide afrontar gastos de transporte o las obliga a dejar los itinerarios para realizar algún trabajo, por muy precario que sea, que genere unos mínimos ingresos para su supervivencia.

.....
°Art. 3 de la Ley 10/2013, de 27 de noviembre, de inclusión social de Galicia
https://politicassocial.xunta.gal/sites/w_polso/files/arquivos/normativa/ley_10-2013_risga_gal.pdf

“Los gastos de desplazamiento tienen que estar cubiertos. Pero también los de conciliación. Que yo pueda recibir cien euros al mes para pagarle a mi vecina, para mí, son medidas que incluso favorecen que mi vecina, que lleva a sus niños, lleve a los míos, que les dé el desayuno en su casa y yo le pueda dar una compensación económica, ¿no? Que eso pudiese ser fluido de alguna manera junto con los gastos de desplazamiento. Y luego las bolsas de formación que ya hemos mencionado antes. (Presidenta).

bilidades de acceso a los programas a las personas que lo necesitan.

2. Limitaciones en la configuración de programas integrales e individualizados

Existen otras deficiencias en el diseño de los programas que impiden a las entidades del TSAS realizarlos de acuerdo con los principios y pilares descritos en el capítulo de claves y buenas prácticas.

En lo tocante a las **actividades a realizar**, las convocatorias tienen un enfoque genérico que no tiene en cuenta las circunstancias específicas de cada persona. Imponen fases de itinerario de forma obligatoria, incluso si no son necesarias para todas las personas participantes. Para evitarlo, las convocatorias deben configurarse a partir de un enfoque centrado en la persona que permita la flexibilización de itinerarios –tanto de las actividades a realizar como de los plazos de ejecución– según las necesidades diagnosticadas por el equipo técnico.

Es necesario también simplificar los **procedimientos administrativos** de solicitud y de justificación de los programas, **reconocer las formaciones ofrecidas** por las entidades del TSAS, permitir la **compatibilidad con otros programas** de formación para el

4. **Dificultades de conciliación** con los trabajos de cuidados, fundamentalmente entre las mujeres, consecuencia de la falta de red de apoyo y de la imposibilidad de afrontar gastos de externalización de cuidados y que se agravan por la falta de servicios públicos de conciliación, lo que impide la participación en los programas de inclusión sociolaboral.
5. **Dificultades derivadas de la incompatibilidad con otros programas** de formación para el empleo, como pueden ser las acciones formativas para personas desempleadas (AFD).
6. **Falta de adecuación en la selección de participantes** realizada por las oficinas de empleo: no se realiza una selección acorde al CV, lo que hace perder posi-

empleo y **mejorar y agilizar los plazos de resolución** de las convocatorias, facilitando a las entidades la correcta temporalización en la ejecución y prestando un **apoyo económico y financiero** suficiente.

“Creemos que se podría hacer una revisión de los criterios que regulan las incompatibilidades, ya lo hemos comentado. Para mí... No concibo cómo hay ciertas incompatibilidades en los programas integrados. Un ejemplo: no pueden continuar con los itinerarios si quieren optar a formación financiada con fondos públicos, ofertada por el Servicio de Empleo o por cualquier otra entidad; o sea... Ahí sí que no se trabaja de cara a un único objetivo para favorecer a la persona, no se trabaja de forma conjunta. (Técnica inserción laboral).”

Las convocatorias deberán, además, valorar y considerar como objetivos alcanzados ciertos **aspectos cualitativos en la mejora de la empleabilidad** de las personas participantes y no remunerar únicamente las inserciones conseguidas.

La existencia de múltiples programas y convocatorias que tratan la inclusión sociolaboral como la orientación, inclusión, ayudas para el empleo, etc. dificultan la coordinación y la eficacia. La **unificación de estos programas en una única convo-**

catoria, que se centre en la inclusión de personas en situación de vulnerabilidad simplificaría la gestión y aprovecharía los recursos de forma más efectiva.

3.Limitaciones que están en la calle: prejuicios, estereotipos y discursos de odio y aporofobia

Los prejuicios, estereotipos y discursos de odio arraigados en la sociedad agravan las situaciones de discriminación y la exclusión social: **dificultan la inclusión** de diversos grupos sociales vulnerabilizados y hacen que las personas discriminadas se enfrenten a serias **consecuencias psicológicas**, como la baja autoestima y autoestima.

“El discurso del odio es fácil comprarlo. Porque no te implica nada personalmente, porque la culpa es de otros. O sea, se compra porque no te supone ningún cambio personal, porque tú no te tienes que plantear interiormente que tienes que cambiar, ni pensar que igual tú no lo estás haciendo bien. Entonces te dan argumentos fáciles de comprar. (Coordinadora de empleo).”

Los factores de discriminación asociados a los diferentes colectivos vulnerabilizados

pueden interseccionar además con otros, como los relativos a la **aporofobia**¹⁰, el **sexismo** o el **edadismo**, agravando la situación de las personas. Por ejemplo, una persona migrante se puede enfrentar, además, a discriminación de género y aporofobia, dependiendo de su situación. La discriminación múltiple crea complejidades adicionales que limitan la inclusión igualitaria.

Combatir los discursos de odio y aporofobia en la sociedad requiere un enfoque integral que abarque diferentes frentes, incluyendo:

1. **Educación y sensibilización:** promover la educación sobre la diversidad y la inclusión en todos los niveles de la sociedad para desafiar los estereotipos y promover la empatía.
2. **Políticas de no discriminación:** garantizar que las leyes y regulaciones existentes sean efectivas en la lucha contra el discurso de odio y la aporofobia.
3. **Responsabilidad social de los medios de comunicación:** exigir responsabilidad social de los medios de comunicación y de las plataformas en línea para que no difundan discursos de odio y aporofobia.
4. **Acción comunitaria:** fomentar la participación activa de la comunidad en la

lucha contra el discurso de odio y aporofobia y promover la solidaridad entre diferentes grupos de la sociedad.

5. **Liderazgo político y empresarial:** garantizar que los líderes políticos y empresariales promuevan valores de inclusión y respeto.

“A veces, las propias personas creen que son las responsables de las diferentes dificultades que tienen; entonces, hay que trabajar sobre eso, incidiendo en las administraciones, sensibilización con la ciudadanía en general y trabajando, sobre todo, con las personas usuarias para promover su empoderamiento. (Orientadora laboral).”

Estas estrategias deben ser **implementadas de forma coordinada y complementaria**. Además, es esencial que todas las personas, incluyendo líderes políticos, empresariales y de la sociedad en general, asuman **una postura activa en la lucha contra el discurso de odio y la discriminación**, y trabajen juntas para construir una sociedad más justa y equitativa.

“Para combatir estos discursos de odio, podemos monitorizar los discursos de los representantes políticos, señalando sus abusos narrativos y exigiéndoles rendición de cuen-

.....
¹⁰La aporofobia es el rechazo hacia las personas pobres, que, al menos en apariencia, no pueden devolver nada bueno a cambio de lo que reciben. Cortina Orts, A. (2017). Aporofobia, el rechazo al pobre. Un desafío para la democracia. Editorial Paidós .
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=738154>

tas; ayudar a las personas víctimas de dichos discursos a conocer sus derechos, denunciando cuando sea pertinente, empleando litigio estratégico para hacer avanzar los derechos; superar los discursos asistencialistas de superioridad moral, introduciendo procesos de cambio narrativo en nuestras entidades y ayudar a la gente a comprender los fenómenos complejos que están detrás de la pobreza y la exclusión. (Coordinadora de proyectos).

4. Limitaciones referidas a otras políticas públicas. La necesaria transversalidad de la inclusión sociolaboral

Aunque partiésemos de la existencia de un programa de inclusión sociolaboral ideal que superase todas las limitaciones actuales, hay otras cuestiones que afectan y que no dependen directamente de la configuración de dichos programas.

Existen otras barreras que son responsabilidad, o bien de las administraciones competentes en materia de empleo, o bien de otras administraciones. Veamos las más importantes, empezando por las relacionadas con el empleo y, a continuación, las referidas a las políticas sociales y resto de políticas públicas.

.....

¹¹Segundo a Organización Internacional do Traballo (OIT), o traballo decente é un concepto que engloba as aspiracións das persoas a obter un emprego que sexa produtivo e que garanta unha remuneración axeitada, respectando os seus dereitos laborais e protexendo a súa seguridade e saúde no traballo, ofrecendo igualdade de oportunidades e tratando de maneira xusta a todas as persoas traballadoras, sen discriminación.

4.1 Situación del mercado laboral: las personas trabajadoras empobrecidas

Existe un importante porcentaje de trabajos en condiciones muy precarias que no permiten una vida digna. A pesar de la importancia del empleo para prevenir la exclusión social, las condiciones laborales deficientes, bajos salarios y falta de estabilidad impiden a las personas alcanzar una vida digna para ellas y sus familias.

No es suficiente, pues, reducir la tasa de desempleo: hace falta **mejorar la calidad del empleo**, combatiendo la precarización del mercado laboral y promoviendo trabajos de calidad.¹¹

Las medidas necesarias incluyen, entre otras, un salario mínimo justo, reducción de la brecha salarial de género, estabilidad en el empleo, seguridad y salud laboral, horarios saludables, conciliación laboral, diversidad e inclusión, formación y capacitación, un sólido sistema de seguridad social y protección de los derechos laborales de personas en situación de vulnerabilidad.

4.2 Otras mejoras relacionadas con el área de empleo

Otras políticas de empleo que necesitan mejorar hacen referencia al funcionamien-

to del Servicio Público de Empleo de Galicia (SPEG) y a las acciones formativas para personas desempleadas (AFD) y los certificados de profesionalidad.

Es necesario **profesionalizar el SPEG**, asegurar una buena coordinación y uniformidad de criterios. Se evidencia la falta de cualificación y coordinación en las oficinas de empleo y la necesidad de un enfoque centrado en la persona, gestionando las oportunidades tanto de empleo como de formación, según los perfiles y habilidades de las personas inscritas como demandantes de empleo, para asegurar la eficacia del gasto público y evitar la pérdida de oportunidades.

“Hay que solucionar la desprofesionalización de la orientación laboral del SPEG. ¿Qué saben del desempleo y de la exclusión? ¿Qué formación tienen? ¿Qué tipo de orientación hacen? En otras autonomías se está potenciando la profesionalización, se hacen masters especializados donde se le dan las competencias necesarias. Es que el orientador laboral no puede ser cualquier titulado. Y no puede ser que se primen conocimientos informáticos. La orientación no es solo eso. La red de orientadores laborales no sirve ni para los desempleados tipo y menos va a servir para estos colectivos. Y aquí la Consellería se tiene que poner

mucho las pilas. Cuando hay una ley de formación profesional integrada, cuando la orientación es una política activa de empleo. Por favor, cuiden a los profesionales, denles la formación adecuada. (Experta Universidad).

En cuanto a las **formaciones AFD y certificados de profesionalidad**, se solicita facilitar el acceso a estas oportunidades formativas y adaptarlas a las necesidades de las personas participantes.



4.3 Políticas sociales: la mejor política social no es el empleo

El empleo digno debe ser un medio, no un fin, para salir de la pobreza o la exclusión social. Se requieren, pues, políticas integrales que aborden todas las dimensiones de la exclusión social y que trabajen en conjunto. Hablamos de políticas sociales, pero también de aquellas como vivienda, salud, educación, justicia o transporte, entre otras.

Con respecto a las políticas sociales, se señala que los sistemas de **rentas mínimas** se deben proporcionar de forma inmediata a todas las personas que lo necesiten, evitando estigmatizarlas y culparlas injustamente.

Deben garantizar la inclusión social y económica, permitiendo que las personas se centren en su desarrollo personal y en su participación en la sociedad.

Los sistemas de rentas mínimas actuales, como la Renta de Inserción Social de Galicia (RISGA) y el Ingreso Mínimo Vital (IMV), no están cumpliendo eficazmente su función y muchas personas elegibles no acceden a ellos –la problemática del non take up¹²– debido a la falta de información, estigmatización, obstáculos burocráticos y barreras digitales. Para solucionar este problema, se necesita un mayor apoyo en términos de **acceso a la información y simplificación de los procesos**.

En el caso de las personas que ya reciben rentas mínimas, el temor a perderlas o al retraso de su reactivación después de un empleo temporal puede provocar una disminución en su disposición a aceptar trabajos inseguros.

“Consideramos que la situación de las personas que cobran RISGA ha empeorado, ya que, ante las dificultades de reactivarla, mucha gente prefiere no realizar una búsqueda activa de em-

pleo por miedo a perder la prestación o a que se retarde el proceso de reactivación. (Coordinadora área empleo).

“Nos encontramos con la falta de compatibilidad de ayudas económicas con la inserción laboral. Que, al final, lo que fomentan es: «pues no voy a perder esto, intento trabajar en B para tener esto porque si trabajo unas horas o quiero trabajar 12 días para que me conozcan, para tener una experiencia, me cortan la ayuda y me la cortan todo el mes». No hay una compatibilidad con la realidad de la persona. (Técnica de empleo).

La solución pasa por establecer prestaciones sociales económicas con **reactivación automática**, y que sean compatibles con los salarios insuficientes, con el objetivo de permitir una transición gradual y segura hacia el empleo.

La obligación de realizar ciertas actividades como condición para la percepción de ayudas económicas puede resultar perjudicial para las personas en proceso de inclusión y no fomenta un cambio positivo. En lugar de imponer obligaciones, se sugiere que las ayudas sean flexibles y se ajusten a las necesidades individuales.

La Consellería de Política Social deberá apostar, además, por ampliar la cobertura de

¹²EAPN España (2021). El Ingreso Mínimo Vital un año después. La perspectiva autonómica.
https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1636615603_eapninforme-imv_20211110_3.pdf

RISGA y por recuperar la Tarjeta Básica, que tan buenos resultados tuvo en su momento.

“De la Consellería de Política Social, que apostase por la continuación de la Tarjeta Básica y por ampliar la cobertura de RISGA. (Coordinadora de proyectos).

Para abordar las dificultades de conciliación que limitan la participación social y laboral de las personas cuidadoras, fundamentalmente mujeres, es necesario implantar medidas que permitan una mejor **conciliación entre la vida personal, familiar y laboral** y una regulación que dignifique el trabajo de cuidados.

Es vital **reforzar los servicios sociales municipales**, que actualmente están sobrecargados y carecen de recursos adecuados para brindar un apoyo eficaz a las personas vulnerabilizadas. Hace falta un mayor refuerzo de los equipos de trabajo en los municipios, junto con una **reducción de la burocracia** para garantizar una atención más efectiva.

“El colapso que hay para hacer una solicitud de RISGA, los tiempos de espera, la documentación que se solicita, etc. Luego tú tienes una oportunidad laboral, un contrato precario, unas horas o algo puntual, una campaña... Al final dices: «¿Cómo me voy a arriesgar a perder la RISGA, con el tiempo

que me ha costado conseguir llegar a este punto, por un trabajo de un mes?». Es que es lógica pura y dura. (Técnica de inclusión sociolaboral).

“Si detectas que una persona tiene carencias y quieres que sea atendida de urgencia por servicios sociales, hay una lista de espera enorme. A lo mejor hablamos de una cita para dentro de dos meses. Eso, para una persona que está sin ingresos, es una situación... (Técnica de empleo).

4.4 Otras políticas públicas

Para lograr la inclusión sociolaboral, las políticas de empleo y sociales deben coordinarse con otras políticas públicas en áreas como vivienda, salud, educación, transporte o justicia. La transversalidad de la inclusión sociolaboral en todas las áreas de políticas públicas es esencial para abordar de forma efectiva la exclusión social en todas sus dimensiones.

“Otras consellerías deberán involucrarse en temas de inserción sociolaboral. A grandes rasgos, creo que todo lo que tiene que ver con economía e industria, que es fundamental, y que son la otra pata en el tema del empleo; el sector de la economía social va totalmente vinculado a nuestros programas. Esa

interlocución tiene que ser mayor y mucho más directa. Y, obviamente, la política social es fundamental y también la sanidad. (Directora gerente).

Algunos ejemplos de políticas públicas:

- > **Vivienda:** Dado que la vivienda es un factor fundamental para la inclusión laboral y, dada la problemática de dificultades de acceso a la misma, se propone promover el alquiler protegido y el acceso a viviendas sociales.

“Un reto clave en Galicia es la vivienda. En todos los programas. No hay autonomía, no hay emancipación, no hay procesos de inclusión real si no hay una vivienda. (Coordinadora de empleo).

- > **Salud:** Se sugiere una mayor coordinación e interacción entre las políticas de salud y empleo, especialmente en el caso de la atención a la salud mental, esencial para personas vulnerabilizadas.

“En muchísimos colectivos en situación de exclusión tienen problemas de salud mental porque normalmente, si estás pasando una situación de exclusión social, tiene una repercusión en tu salud mental. Pero no hay interlocución aquí y creo que es una

oportunidad fundamental. Hay todo un plan de atención a la salud mental y, por ejemplo, se está trabajando muchísimo todo el tema de prevención del suicidio. En colectivos de exclusión social es fundamental trabajar la prevención del suicidio. Los factores de salud en la exclusión social pienso que no pueden estar más ligados. (Directora xerente).

- > **Educación:** Se destaca la actualización de la oferta de Formación Profesional (FP) y la adaptación de la misma a las demandas laborales. También se destaca la importancia de abordar el fracaso escolar desde una perspectiva más integral.

“La Consellería de Educación tiene que actualizar la oferta formativa de FP. Y seguir apostando por la FP Dual. En zonas rurales o en zonas que tienen una actividad económica muy concreta, ofertar una FP de esto. Sé que es superdifícil flexibilizar los requisitos de acceso y sería revisar todo y no... Pero, entonces, hay que buscar una alternativa para que las personas que se quieren formar puedan tener acceso a la formación. (Orientadora laboral).

- > **Transporte e Infraestructuras:** A menudo, la falta de transporte público accesible dificulta el acceso a oportu-

tunidades de empleo. Se recomienda la mejora de las líneas de autobuses hacia zonas industriales.

“Hay muchas personas que no se pueden desplazar porque no tienen carné de conducir [...]. Es lo que nos pasa, por ejemplo, en Santiago: personas que podrían encajar con muchas empresas, pero como están en un polígono industrial y no hay buena comunicación de autobuses, pues no pueden ir a trabajar allí. (Coordinadora área empleo).

> **Fomento de la Contratación:** Se propone la revisión de la legislación laboral para fomentar la contratación de colectivos vulnerables.

“Revisión de la legislación laboral para el fomento de la contratación real de colectivos vulnerables: no se puede aplicar la misma legislación a todos los colectivos. Si estamos hablando de dificultades, de situaciones especiales, de necesidades distintas, tratemos las necesidades distintas como se tienen que tratar. (Coordinadora de empleo).

En el diseño y ejecución de todas las políticas públicas hay que tener muy en cuenta cómo afecta la **exclusión territorial** y qué medidas específicas se deben llevar a cabo.

“Galicia es muy rural. Y, en el rural, no hay el mismo acceso a estos servicios de inclusión sociolaboral, no hay los mismos recursos. Si quieren venir a la ciudad, a recursos más especializados, pues es un coste económico que, a lo mejor, no pueden asumir. A la hora de acceder a un empleo, tampoco hay tejido empresarial en la zona. Entonces, residir en el rural sí que nos parece que dificulta la inclusión sociolaboral. (Técnica de empleo).

Realizar un **seguimiento constante de las políticas** de inclusión y llevar a cabo evaluaciones periódicas para medir el progreso y abordar cualquier desafío que surja es clave. Como también lo es la **participación activa de las personas empobrecidas** en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas para garantizar que sean inclusivas y efectivas.

“Impartí charlas sobre TEA en coles y fue una experiencia enriquecedora para todos. Es importante desarrollar campañas de sensibilización en los centros educativos desde las edades más tempranas y lo interesante es que las propias personas con discapacidad seamos las protagonistas de este trabajo de sensibilización. (Participante grupo discapacidad).

Una importante dificultad que encuentran las personas vulnerabilizadas en su relación con las administraciones es el **exceso de burocracia**. Para asegurar el impacto positivo de las políticas públicas, se hace imprescindible la simplificación burocrática en las relaciones de las personas con las administraciones, que permitan hacer uso de sus derechos, teniendo en cuenta, además, las dificultades de accesibilidad que produce la brecha digital.

“Personas que quieren solicitar el ingreso mínimo vital y deben tener un teléfono. ¿Cómo que es imprescindible? Nos pasa también con las citas médicas. «Te damos la cita por teléfono». ¿A dónde? Si lo tienes aquí delante, ¿por qué no le das la cita? O te llaman del juzgado: «Mira, que...». Ya, vale, tienen este sitio como referencia, pero ¿cómo pretendes que yo me haga cargo de recoger una citación si empiezan a correr plazos judiciales? «Claro, pero es que deben tener un domicilio». Bueno, efectivamente, constitucionalmente debería tener un domicilio todo el mundo; estoy de acuerdo contigo. El problema es cuando no lo tiene. (Directora).

“La digitalización no se está adecuando a los colectivos en riesgo de exclusión social. Muchas veces no tienen

conocimiento ni formación ni medios para llegar a determinados trámites burocráticos. Y en ningún momento desde la administración se les explica el proceso, no se dan facilidades: «O pides cita por Internet o aquí no te atendemos (y, encima, te contesto mal)». ¿Quién le da salida a esas personas? (Técnica de empleo).

5. Coordinación y trabajo en red entre las entidades del tercer sector, las administraciones públicas y las empresas

La coordinación y el trabajo en red entre las entidades del TSAS, las administraciones públicas y las empresas es esencial para lograr la inclusión sociolaboral y mejorar el mercado laboral.

“En la administración local hace falta más trabajo en red, más contar con las entidades especializadas, que formemos parte también y que nos tengan en cuenta y nos vean como un apoyo y que podamos trabajar en red y contribuir todas a que la vida de las personas pueda ser mejor. Coordinadora de programas).

Las **empresas** han de ser conscientes de su papel como agentes de transformación social e implicarse en la eliminación de

prejuicios hacia ciertos colectivos y en la promoción de su inclusión sociolaboral.

“Programas en los que tú ya estás haciendo una formación para ese sector. Las empresas ya te están demandando lo que necesitan, tú te comprometes a formar a esas personas, que son formaciones muy largas, muchos meses y un horario extenso, y tiene que haber un compromiso muy alto de la persona. Tiene muchos meses también de prácticas en empresa. Entonces tú le estás dando esas personas formadas y ellos tienen un compromiso de contratación. Entonces, para nosotros es la clave. Implicar a las personas hasta tal punto que haya compromiso de contratación, no solo prácticas. (Coordinadora de programas).

Las **administraciones** deberán incentivar y facilitar esta implicación.

“Lo ideal sería que, en los programas, la propia administración fuese quien hiciese difusión, la que trasladase a las empresas la necesidad de colaborar, de tener una responsabilidad social corporativa. Que nosotros hiciésemos la gestión, pero que partiese de la propia administración y que hubiese una colaboración adminis-

tración-empresas. Y que la empresa se implique y se sienta parte del proceso. (Coordinadora de programas).

La falta de **coordinación y comunicación efectiva entre las administraciones** públicas conduce a criterios de intervención diferentes, lo que disminuye la eficacia de las políticas de inclusión sociolaboral. Se hace necesaria una comunicación efectiva y una coordinación real entre las diferentes áreas competenciales y niveles de la administración.

“Estaría genial que una persona de la Consellería de Empleo, una persona de la Consellería de Vivenda y una persona de la Consellería de Política Social se sentasen en la mesa con nosotros, las tres a la vez, para diseñar algo en conjunto, para que no haya brechas en el sistema por ningún lado. Eso sería ideal porque ahí estás haciendo un trabajo en todos los aspectos. (Directora).



6. El papel fundamental de las entidades del tercer sector de acción social

Las entidades del TSAS desempeñan un papel fundamental en el apoyo a la inclusión sociolaboral de personas en situaciones de pobreza o exclusión social. Ofrecen asesoramiento, formación y capacitación integral para mejorar las habilidades y competencias necesarias para acceder y mantener un empleo digno, trabajando en coordinación y colaboración con otros agentes.

“El tercer sector debería ser una fuente de consulta y tenerse en cuenta en el diseño de las políticas públicas (Experta Universidad).

Las administraciones públicas deben contar con el **TSAS como fuente de consulta** para el **diseño conjunto de las políticas públicas** y proporcionar recursos económicos y financieros que permitan la estabilidad y capacitación permanente de sus equipos y dar continuidad al importante trabajo desarrollado.

No tenemos visibilidad, en el Tercer Sector seguimos sin tener visibilidad. La gente lo que cree que hacemos es estar en la calle pidiendo dinero. Y sí, hacemos eso, pero hacemos más cosas. No puede ser que nos acor-

demos de las ONG cuando hay una tragedia o cuando un político quiere hacer una foto bonita. Es importante que la gente sepa de la repercusión del trabajo del Tercer Sector. Porque de nada sirve que lo sepa Arturo Parrado [Director General de Inclusión], pero que tu vecina no lo sepa. Porque, al final, escuchas discursos... «Porque los inmigrantes se quedan con el trabajo». Y tú dices: «Pero, de verdad... Un paseíto por una ONG y veis lo que hay, por favor». Falta comunicar lo que hacemos y que lo hacemos bien con los medios que tenemos, que son pocos. ¿Por qué no salimos en todos los medios enseñando que se está haciendo esto? (Directora).



VIII. DECÁLOGO

.....

EL EMPLEO ES UN DERECHO, NO UNA OBLIGACIÓN

- 1 Las **personas que pueden** trabajar tienen derecho a un **empleo digno**, estable y de calidad.
- 2 Las **personas que no pueden** trabajar, sea de forma temporal o permanente, tienen derecho a una **vida digna**.
- 3 Los programas de inclusión sociolaboral han de estar **centrados en las personas**, con un enfoque integral e interdisciplinar, y procesos a medio o largo plazo.
- 4 La **desigualdad de género** en el empleo y la feminización de la pobreza requieren enfoques políticos integrales y sostenidos.
- 5 Es necesario un firme compromiso social y político para combatir los **estereotipos, prejuicios, discursos de odio y aporofobia** que afectan a las vidas de las personas.
- 6 La **mejor política social no es el empleo**; es necesario **abordar las demás dimensiones** de la pobreza y la exclusión: vivienda, salud, educación, etc.
- 7 Es necesario **terminar con la burocratización extrema** que impide el acceso a derechos básicos para una vida digna.
- 8 Es fundamental la **participación de las personas vulnerabilizadas** en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas en general y de inclusión sociolaboral en particular.
- 9 Es necesario el **trabajo en red** entre las entidades del tercer sector, las administraciones públicas y las empresas.
- 10 El **Tercer Sector de Acción Social** desempeña un **papel fundamental** en el apoyo a la inclusión sociolaboral de las personas vulnerabilizadas.

#UnaVidaDignaUnTrabajoDigno

BIBLIOGRAFÍA

Brugue, Q., Goma, R., Subirats, J. (2002). De la pobreza a la exclusión social. Nuevos retos para las políticas públicas. Revista Internacional de Sociología. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/728/1262>

Cortina Orts, A. (2017). Aporofobia, el rechazo al pobre. Un desafío para la democracia. Editorial Paidós. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=738154>

EAPN España (2021). El ingreso mínimo vital un año después. La perspectiva autonómica. https://www.eapn.es/ARCHIVO/documentos/documentos/1636615603_eapninforme-imv_20211110_3.pdf

Emaús Fundación Social (2015). Manual INCLÚE. Unha ferramenta para a aplicación dun novo enfoque na atención a persoas en situación de exclusión social. https://www.emaus.com/pdf/manual_gallego_web.pdf

Fundación FOESSA (2020). Metodología para el análisis de la exclusión social Informe FOESSA. https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Poverty/VisitSpainSubmissions/32_Caritas_FOESSA_Annex1_SP.pdf

Guillera Marco, S. (2018). Itinerarios de inserción para personas en riesgo o situación de exclusión social. <https://repositorioinstitucional.ceu.es/handle/10637/11236>

Lei 10/2013, do 27 de novembro, de inclusión social de Galicia. https://politicassocial.xunta.gal/sites/w_polso/files/arquivos/normativa/ley_10-2013_risga_gal.pdf

Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 (2023). Anteproyecto de Ley de condiciones básicas para la igualdad en el acceso y disfrute de los servicios sociales. <https://www.mdsocialesa2030.gob.es/servicio-a-la-ciudadania/proyectos-normativos/documentos/AP-SERVICIOS-SOCIALES.pdf>

Organización Internacional de Trabajo. Trabajo decente. <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>

Plataforma del voluntariado de España (2022). ¿De qué hablamos cuando hablamos de colectivos excluidos? Un enfoque desde los Derechos Humanos. https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2022/02/de_que_hablamos_colectivos_ddhh-2.pdf

Ribotta, S. (2020). Vulnerabilidad y pobreza: sobre el concepto de vulnerabilidad socio-estructural. Tiempo de paz. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/34660/vulnerabilidad_TP_2020.pdf?sequence=1



Financiado por:



**XUNTA
DE GALICIA**

CONSELLERÍA DE
PROMOCIÓN DO
EMPREGO E IGUALDADE



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



**Plan de
Recuperación,
Transformación
y Resiliencia**