

RED DE INCLUSIÓN SOCIAL

Grupo de Trabajo 5

Cuarta Sesión

**“Diseño de proyectos piloto de coordinación de servicios
sociales y de empleo”**

3 de noviembre de 2022

CONTENIDO

1. Introducción.....	3
2. Planteamiento de la cuarta sesión	6
2.1. Objetivo.....	6
2.2. Trabajo previo	6
2.3. Trabajo durante la sesión presencial	6
3. Proyecto Piloto 1	7
3.1. Concreción del tema	7
3.2. Causas.....	7
3.3. Objetivos	8
3.4. Acciones	9
4. Proyecto Piloto 2	12
4.1. Concreción del tema	12
4.2. Causas.....	13
4.3. Objetivos	13
4.4. Acciones	14
4.5. Agentes.....	16
4.6. Métricas de evaluación	17
5. Conclusiones.....	18



1. Introducción

Todas las actividades de la Red de Inclusión Social (RIS) están co-financiadas por el Programa Operativo del Fondo Social Europeo de Asistencia Técnica 2014ES05SFTA001.

El 3 de noviembre de 2022 se celebró la cuarta sesión del Grupo de Trabajo 5 de la RIS, sobre “Proyectos piloto innovadores de coordinación entre servicios de empleo y servicios sociales”. La sesión se celebró de forma presencial en la sede del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 en el Paseo del Prado en Madrid.

Objetivos del grupo

El **objetivo de este grupo de trabajo** es abordar el diseño, implementación y seguimiento de proyectos piloto de coordinación entre servicios sociales y servicios de empleo, con la finalidad de contribuir a su despliegue, en aquellas comunidades autónomas que ya tienen un prediseño o diseño de los mismos y a su definición, proporcionando herramientas para ello, para facilitar el diseño en aquellas otras comunidades autónomas interesadas en su implantación.¹

Se trata de establecer un **marco de referencia** lo más consensuado posible, que sirva para su adaptación a los diferentes contextos regionales o locales, analizando una serie de **elementos clave** a tener en cuenta como paso previo al establecimiento de un proyecto piloto concreto, identificando tanto los posibles obstáculos como las oportunidades.

Recordando los avances de las sesiones anteriores

Durante la primera sesión de trabajo del GT5, las comunidades autónomas de Aragón, Castilla la Mancha y Galicia describieron el estado de situación de los proyectos piloto relacionados con el intercambio de información entre los servicios sociales y los de empleo que iniciaron en el marco de la RIS. Mientras que la irrupción de la pandemia había paralizado los proyectos en Aragón y Castilla la Mancha, en Galicia el proyecto está ya finalizado e implementado. Además, cuatro comunidades autónomas (Cataluña, Principado de Asturias, Cantabria, Región de Murcia) y una entidad social (Fundación Mujeres) aportaron información sobre respectivos proyectos piloto de coordinación de servicios sociales y de servicios de empleo. Sobre esta base, se trabajaron brevemente algunos **factores de éxito, dificultades encontradas, y algunos elementos clave** de los cinco proyectos piloto.

¹ Disponible en <http://redinclusion-social.es/actividades-y-novedades/gt5-proyectos-piloto-de-coordinacion-entre-servicios-sociales-y-servicios-de-empleo/>



Durante la segunda sesión del GT se trabajó sobre el marco conceptual de innovación social, elaborado en el documento de *Evaluación del apoyo del FSE a la innovación social*². En base a este marco, se plantearon ideas de posibles proyectos de innovación social relacionados con **cinco elementos de innovación social**:

1. **Retos de la sociedad.** El primer elemento sobre el que se trabajó se refiere a los retos de la sociedad, es decir, a que los proyectos de innovación social tengan entre sus objetivos lograr un impacto social que sirva para responder a los principales retos de nuestra sociedad.

Los retos de la innovación social identificados durante el trabajo en la sesión previa del grupo sirvieron como punto de partida para el trabajo durante la tercera sesión, cómo se verá más adelante.

2. **Relaciones diferentes.** Otro elemento clave de la innovación social es promover proyectos o programas basados en una forma diferente de relacionarse entre las organizaciones y personas que participan, tanto a nivel de usuarios como profesionales. En este sentido se aportaron diversas ideas en el grupo³.
3. **Métricas de evaluación. Enfoque basado en la evidencia.** La innovación social va ligada a la experimentación. Plantear una nueva forma de hacer las cosas implica por tanto inevitablemente cierta dosis de riesgo. Las métricas de evaluación son esenciales para saber si los proyectos de innovación social funcionan o no, como en qué grado o con qué eficacia lo hacen, y en caso de que no funcionen, entender por qué y aportar información para mejorarlos.
4. **Gobernanza multi-actor. Público y privado. Partenariados.** La puesta en práctica de soluciones innovadoras requiere a menudo de la participación de actores diferentes, en ocasiones de naturaleza tanto pública como privada, lo que necesita de un sistema adecuado para la gobernanza. Este elemento tiene puntos en común con el elemento de relaciones diferentes, mostrado anteriormente. En el grupo de trabajo se aportaron varias ideas para favorecer este elemento de innovación social.
5. **Condiciones de partida para la innovación social.** Por último, se trataron las condiciones de partida para la innovación social. Esto implica aspectos diferentes, desde recursos económicos y humanos suficientes en las organizaciones que participan en los

² "The ESF Support to Social Innovation", Documento disponible en <https://op.europa.eu/o/opportal-service/download-handler?identifier=3fc20b5e-6df0-11e8-9483-01aa75ed71a1&format=pdf&language=en&productionSystem=cellar&part=>

³ Para más detalle consultar el [informe resumen de la segunda sesión del GT 5](#).



proyectos de innovación social, hasta un marco regulatorio que apoye la innovación y que permita experimentar con garantías.

Tercera y cuarta sesiones

Durante la tercera sesión de trabajo el grupo se centró en el objetivo de **diseñar dos proyectos piloto innovadores de coordinación entre servicios de empleo y servicios sociales**. Dada la magnitud de esta tarea, este objetivo se extendió también a la cuarta sesión del Grupo de Trabajo.

El objeto final del trabajo de la tercera y cuarta sesión no es diseñar proyectos en detalle de manera que estén listos para ser implementados, algo que necesitaría de un trabajo mucho más extenso quedos sesiones de los GT de la RIS. En cambio, el objeto se basa en **identificar elementos clave, pautas o aspectos principales que sirvan para orientar el diseño de proyectos piloto de coordinación de servicios sociales y de empleo**. Es decir, el trabajo de la tercera y cuarta sesión sirve para, a través del diseño (superficial) de proyectos piloto, reflexionar, identificar elementos y aportar recomendaciones para el diseño de proyectos piloto que puedan ser aprovechadas por parte de los miembros de la RIS para el diseño de proyectos piloto en el futuro.

Durante la tercera y cuarta sesiones el grupo trabajó en el diseño participativo de elementos de proyectos de innovación social orientados a responder a un reto concreto, entre varios propuestos. Los retos finalmente elegidos fueron:

Falta de oportunidades laborales en muchas regiones de España

Desempleo y emancipación juvenil tardía

La dinámica se estructuró en siete fases. Las cuatro primeras fueron realizadas durante la tercera sesión, mientras que las tres últimas (acciones, rol de los agentes y métricas de evaluación) fueron tratadas en la cuarta sesión:

Tercera Sesión Abril de 2022	<ol style="list-style-type: none">1. Definición del tema.2. Exploración y comprensión de las causas.3. Identificación de agentes involucrados.4. Planteamiento de objetivos.
Cuarta Sesión	<ol style="list-style-type: none">5. Planteamiento de acciones.6. Rol de los agentes involucrados y la gobernanza entre ellos.



Noviembre de 2022	7. Métricas de evaluación
--------------------------	----------------------------------

2. Planteamiento de la cuarta sesión

2.1. Objetivo

El objetivo de la tercera y cuarta sesión de trabajo es **diseñar proyectos piloto innovadores de coordinación entre servicios de empleo y servicios sociales**. En línea con lo avanzado durante la tercera sesión, el objetivo concreto de esta cuarta sesión es continuar con el diseño de los dos proyectos de innovación social ya iniciados, orientados a responder a la falta de oportunidades laborales en muchas regiones de España y al desempleo y emancipación juvenil tardía.

2.2. Trabajo previo

No se realizó un trabajo previo antes de la sesión presencial del 3 de noviembre, dado que ésta consistió en una continuación de la sesión anterior. No obstante se recomendó a los participantes repasar el contenido de las sesiones previas del grupo antes de asistir a la sesión. En concreto, se recomendó la lectura de los informes de la segunda⁴ y tercera sesión de trabajo⁵.

2.3. Trabajo durante la sesión presencial

La **sesión presencial** del Grupo de Trabajo sirvió para continuar con el trabajo realizado durante la tercera sesión y desarrollar, profundizar y mejorar esta primera versión de los proyectos piloto. En línea con lo planificado, durante esta sesión se prestó atención a:

- El desarrollo de acciones de los proyectos piloto.
- El rol de los agentes involucrados y la gobernanza entre ellos.
- Las métricas de evaluación, clave para determinar si la estrategia propuesta por los proyectos piloto funciona o no.

⁴ [Enlace al informe de la segunda sesión](#). En concreto se recomienda leer la parte sobre las métricas de evaluación y la gobernanza multi actor ya que estos elementos serán tratados durante la sesión presencial de trabajo.

⁵ [Enlace al informe de la tercera sesión](#).



De manera introductoria se realizó una presentación sobre las características de los proyectos desarrollados en la sesión anterior. Después se trabajó en estos tres elementos (acciones, rol de los agentes y métricas de evaluación). Los resultados de la dinámica de trabajo se resumen a continuación.

3. Proyecto Piloto 1: Falta de oportunidades laborales en muchas regiones de España

A continuación se describe el proyecto piloto avanzado durante las dos sesiones de trabajo por el grupo, orientado a responder al reto de la falta de oportunidades laborales en muchas regiones de España. A modo introductorio se recuerdan en primer lugar las principales aportaciones realizadas durante la tercera sesión, dado que éstas sirven como base para las aportaciones que fueron realizadas durante la cuarta.

3.1. Concreción del tema

La falta de oportunidades laborales se manifiesta en zonas rurales con escasos recursos y con dificultades de acceso, zonas industriales degradadas, o zonas urbanas de alta vulnerabilidad (por ejemplo, algunos barrios de zonas urbanas socioeconómicamente desfavorecidas). Mientras los ámbitos donde hay bajas oportunidades laborales en términos generales se identificaron como el foco ideal de un proyecto piloto, el grupo prestó más atención al **ámbito rural**. Por tanto, durante la tercera sesión el grupo decidió centrar el tema de manera más específica en:

Prestar atención a ámbitos (rurales) con escasas oportunidades laborales

3.2. Causas

En la segunda fase, el grupo discutió las causas de la falta de oportunidades laborales en zonas rurales y las posibles relaciones entre estas causas. El mayor reto es facilitar el acceso al empleo y la mejora de empleabilidad de personas vulnerables en un ámbito donde no hay oportunidades laborales. La falta de oportunidades laborales requiere ir a las **causas estructurales** que tienen que ver con el empleo.



3.3. Objetivos

El grupo planteó una serie de **objetivos** de impacto sobre el territorio para **responder al conjunto de causas** identificadas:

1. Generar y diversificar la **actividad económica** en el territorio.
2. Fortalecer las redes vecinales para retener la población y para crear más **tejido social**.
3. Mejorar (incluso implementar en algunos casos) la **infraestructura de transporte, y también la digital**, mejorando la conectividad y el acceso a internet.
4. Mejorar los **servicios públicos** para la población, incluyendo servicios educativos, sanitarios de cuidados o la oferta cultural oferta de ocio.

El grupo también identificó **objetivos de carácter más instrumental o institucional**, orientados al logro de los objetivos anteriores:

5. Impulsar un **plan de desarrollo local**, implicando e involucrando a las consejerías, concejalías, diputaciones y mancomunidades.
6. Para ello, establecer y fortalecer los **canales de comunicación y la coordinación** entre organizaciones, incluyendo a servicios sociales, servicios de empleo y otros actores. Esto es clave para:
 - Aumentar y diversificar los recursos, no solo los económicos sino también los servicios, como los cuidados.
 - Organizar el territorio, adaptar los servicios de transporte a las circunstancias y necesidades locales.
 - Ofrecer actividades formativas.
7. **Adoptar un enfoque de abajo a arriba** (diagnóstico y intervención en nivel local), pero también contando con las estrategias de arriba abajo, alineando las iniciativas locales con las estrategias nacionales.



3.4. Acciones

Durante la cuarta sesión de trabajo el grupo transformó los cuatro primeros objetivos en cuatro grupos de acciones, que se resumen a continuación.

1. Generar y diversificar la actividad económica en el territorio

La falta de actividad económica tiene efectos demográficos como el envejecimiento, la falta de reemplazo generacional y la dispersión poblacional. Esto genera además una relación bidireccional: una zona despoblada no puede atraer inversión para la actividad económica, dado que carece de potenciales empleados y consumidores. Por ello, necesita ofrecer medidas para retener y/o atraer a recursos humanos.

Como respuesta se plantearon una serie de acciones:

- **Descentralización de la administración**, de recursos públicos y privados para el desarrollo del territorio.
- **Impulsar y fortalecer las micro empresas** para retener población, especialmente en el sector energético o en el sector servicios, que no dependen del transporte. Potenciar las micro empresas en sectores que no necesiten una vía de transporte masiva.
- Para ello se puede ofrecer **formación para el emprendimiento y recursos para cooperativismo**, incluyendo formación para el autoempleo y en competencias digitales.
- **Bonificaciones fiscales, así como ajustes en las cuotas de autónomos** para favorecer la actividad agrícola y ganadera, entre otras.
- **Ofrecer subvenciones para crear empleos de transición ecológica** en zonas rurales, por ejemplo en plantas energéticas que creen empleos para jóvenes y mujeres.
- Ofrecer **suelo a bajo coste** para empresas.
- **Estudiar las necesidades y las oportunidades de actividad económica a nivel territorial.**
- **Favorecer la interrelación de agentes económicos**, fomentando los encuentros y el asociacionismo entre empresas y autónomos.

2. Fortalecer las redes vecinales para retener la población y para crear más tejido social

La falta de tejido social, como la oferta de ocio y cultura, desincentiva la permanencia en el territorio y especialmente la atracción de nuevos habitantes a las zonas rurales. Como respuesta, se plantearon una serie de acciones:

- Programas dinamizadores vecinales.
- Impulso de los centros cívicos.



- Proyectos comunitarios y juveniles.
- Uso de herramientas digitales para generar redes entre la población local y relaciones con la población de otras zonas.
- Empoderamiento de las asociaciones y promoción del tejido asociativo a nivel territorial..

3. Mejorar los servicios públicos para la población: educativos, sanitarios, de cuidados o la oferta cultural y de ocio

La falta de servicios públicos, como la educación primaria y secundaria, la formación profesional, la formación digital para la ciudadanía y para empresas, la sanidad o los servicios de cuidados son una de las causas de la falta de oportunidades en las zonas rurales que fueron identificadas en la tercera sesión. Debido a esta falta de servicios, los habitantes de las zonas rurales tienen que desplazarse a otra población para acceder a los mismos. Como respuesta se plantearon una serie de acciones:

- Mejora de la oferta de servicios públicos.
- Formación en competencias digitales para facilitar el acceso a servicios ofrecidos de manera digital y telemática.
- Mejora de la infraestructura digital para garantizar la conectividad y el acceso a estos servicios.
- Mejora de las redes de transporte público para facilitar el acceso a servicios públicos existentes en localidades próximas.
- Coordinación entre servicios para mejorar la eficacia y generar una visión conjunta de territorio, compartiendo experiencias y derivando en acciones conjuntas que faciliten el acceso de la ciudadanía a los servicios.

4. Mejorar la infraestructura de transporte y la digital

Como se decía anteriormente, la falta de servicios mueve a los habitantes de las zonas rurales a otras poblaciones para acceder a los mismos. Sin embargo, esto a menudo se topa con la falta de infraestructuras y transporte, lo cual dificulta el acceso geográfico y la movilidad, así como el acceso a posibilidades de trabajo. Por otra parte, la falta de infraestructura digital y dificultades de comunicación que genera una brecha digital y limita las posibilidades de trabajo o formación remotas. Como respuesta a este problema se plantearon una serie de acciones:

- **Universalizar la infraestructura digital** para que toda la ciudadanía pueda acceder a Internet de calidad tanto en los hogares como con conexión móvil.
- **Transporte público** adaptado a horarios de trabajo y de ocio.
- Promover fórmulas de **transporte colaborativo**.
- **Recuperar y mantener líneas de transporte**.

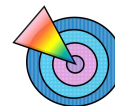


- Incrementar la **oferta de vivienda social**.
- **Reforzar relaciones entre la consejería de transporte y otras consejerías** para mejorar la organización del territorio, facilitando el acceso a los servicios públicos como servicios de cuidados, o servicios educativos etc

3.5. Agentes

¿Qué agentes estarían implicados en este proyecto piloto?

Grupo de acciones	Agentes involucrados
Generar y diversificar la actividad económica en el territorio	<ul style="list-style-type: none">• Hacienda.• Seguridad Social.• Departamentos municipales de suelo.• Servicios de empleo a nivel estatal, regional y local.• Empresas.• Consejerías de economía.• Tercer sector.• Organizaciones empresariales y sectoriales.• Entidades financieras.
Fortalecer las redes vecinales para retener la población y para crear más tejido social	<ul style="list-style-type: none">• Tercer sector.• Servicios sociales.• Población residente en las zonas rurales y en otras zonas.• Ayuntamientos.• Asociaciones y redes ya existentes.
Mejorar los servicios públicos para la población: educativos, sanitarios, de cuidados o la oferta cultural y de ocio	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de formación para el empleo.• Entidades sociales.• Consejos territoriales.• Consejerías de educación y sanidad.
Mejorar la infraestructura de transporte y la digital	<ul style="list-style-type: none">• Empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones• Servicios de transporte



	<ul style="list-style-type: none">• Administraciones responsables del mantenimiento, mejora y construcción de vías e infraestructuras de transporte.• Departamentos de vivienda y urbanismo a nivel local y regional• Ayuntamientos.
--	--

4. Proyecto Piloto 2: Desempleo y emancipación juvenil tardía

El difícil acceso al mercado laboral de los y las jóvenes es uno de los principales problemas de la juventud actual que, unida a más causas, se traduce en su emancipación juvenil tardía. El **desempleo juvenil en España es de los más altos de Europa desde hace décadas y las medidas adoptadas hasta ahora no han sido efectivas**. Por tanto, **es necesario hacer algo diferente** de lo que se está haciendo ya.

4.1. Concreción del tema

Durante la tercera sesión el grupo trabajó en concretar y acotar el reto. En este sentido se decidió orientar el reto hacia dos puntos:

- **Poner el foco en la educación**

La respuesta al reto del desempleo y la emancipación juvenil tardía requiere abordar los problemas del sistema educativo. Esto implica mejorar el nivel educativo, conseguir la adquisición de competencias que garanticen una adecuada empleabilidad de los jóvenes y compensar las desigualdades.

- **Prestar especial atención a determinados colectivos**

Además, existen determinados jóvenes que se encuentran en colectivos que sufren factores añadidos de vulnerabilidad. El desempleo y la emancipación juvenil tardía de estos jóvenes se debe a causas añadidas, o en algunos casos diferentes, al conjunto de los jóvenes que también sufren este problema, y por ello se necesitan soluciones específicas, o una adaptación de las mismas, para apoyarles. Entre estos jóvenes de perfiles especialmente vulnerables se encuentran:

- Jóvenes extutelados.
- Jóvenes de familias desestructuradas de alta vulnerabilidad.
- Jóvenes gitanos.
- Inmigrantes de origen marroquí o africano en zonas como Melilla.



- Jóvenes de zonas rurales.

4.2. Causas

También durante la tercera sesión de trabajo el grupo identificó causas en diversos ámbitos:



4.3. Objetivos

Durante la tercera sesión se plantearon una serie de **objetivos en respuesta a las causas** identificadas:

1. **Adaptar el sistema educativo a la realidad laboral**, anticipándose a la necesidades del mercado laboral a través del seguimiento y la prospección del cambio tecnológico y vincularse con los nuevos nichos de mercado.
2. **Incremento de la vivienda social para jóvenes**, especialmente para los vulnerables.
3. **Formar al personal de las organizaciones públicas y del tercer sector para poder acceder mejor a los fondos europeos** y por tanto utilizarlos más y mejor para financiar proyectos que respondan al reto del desempleo juvenil y la emancipación.
4. **Motivar a los jóvenes más alejados de la educación** al estudio.
5. **Conectar las políticas sociales y de empleo con la juventud.**
6. **Estimular el emprendimiento juvenil.**
7. **Mejorar la formación en competencias digitales entre los jóvenes** y con ello favorecer el acceso a la oferta de formación online, superando con ello las barreras de espacio que limitan el acceso a la formación en muchas regiones.



4.4. Acciones

Durante la cuarta sesión, el grupo planteó seis grupos de acciones, poniendo el foco en la educación y prestando atención a los jóvenes vulnerables, en respuesta al planteamiento de la tercera sesión.

1. **Motivar y concienciar a los jóvenes y a sus familias sobre la importancia de estudiar.**

Los jóvenes vulnerables más alejados de la educación a menudo crecen en familias con un bajo nivel educativo en los que se motiva poco al estudio. Por esa razón resulta clave **trabajar con la familia** en su conjunto. Esto es además importante para reducir la transmisión intergeneracional de la pobreza. En este sentido se propusieron como acciones del piloto:

- Acciones de sensibilización y comunicación dirigidas a jóvenes y familias.
- Trabajo conjunto entre servicios sociales y educación.
- Reforzar el papel de la orientación en escuelas.

2. **Adaptar el sistema educativo a los jóvenes más vulnerables**

Muchos jóvenes vulnerables fracasan en el sistema educativo formal por dificultades específicas que sufren a nivel personal, familiar y en el entorno. Por ello, más allá de la motivación, muchos jóvenes vulnerables necesitan **apoyos específicos** para avanzar y retornar a los estudios:

- **Itinerarios educativos** ofrecidos por entidades sociales para jóvenes con dificultades en los que se trabajen competencias básicas y se facilite completar con éxito las fases necesarias de la educación obligatoria para poder acceder a la Formación Profesional.
- **Reconocimiento de las competencias adquiridas** en el proceso a través de un sistema de micro credenciales con el fin de motivar y mejorar la empleabilidad. Este sistema deberá estar también integrado en el sistema educativo para facilitar la transición a la educación formal.

3. **Ofrecer una oferta formativa suficiente**

De poco sirve motivar y apoyar para el estudio si luego no existe una oferta formativa suficiente para continuar con la educación en muchas zonas de España. **La oferta de plazas de Formación Profesional es limitada y poco diversa.** Esto reduce las opciones de estudio en muchos territorios y genera dificultades de acceso ante la falta de plazas. En este sentido se propusieron como acciones del piloto:

- **Creación de más plazas de Formación Profesional y diversificación de la oferta.**



- Establecer el nivel de **vulnerabilidad como un criterio para acceder** a plazas, más allá del rendimiento escolar.
- Ofrecer **apoyo en conectividad y competencias digitales** para acceder a la oferta formativa online.

4. Adaptar el sistema educativo a la realidad laboral desde una perspectiva territorial

Tan importante como la cantidad de la oferta de estudio es su calidad, siendo clave ofrecer títulos relacionados con oportunidades laborales en el territorio. En la actualidad existen sistemas de identificación de competencias. El Observatorio de las Ocupaciones del SEPE identifica necesidades formativas de manera periódica a nivel provincial. Sin embargo, **estos esfuerzos de identificación de competencias no se traducen de manera clara en la oferta formativa.**

- Complementar la identificación de necesidades formativas existentes a nivel provincial desde la **perspectiva territorial.**
- **Crear títulos formativos en respuesta a las necesidades formativas** identificadas a nivel territorial y a la carencia de titulaciones existentes. Crear una oferta formativa que dé respuesta a lo que se necesite y que no exista.

5. Prácticas en empresas

La transición de la educación al mundo laboral es compleja para la juventud, en especial para la vulnerable. Las prácticas en empresas son un instrumento que facilita la adquisición de la primera experiencia laboral por parte de los y las jóvenes. Sin embargo, **el marco normativo actual referido a prácticas laborales y prácticas no laborales resulta confuso** y genera incertidumbre para muchas empresas que temen ser sancionadas, reduciendo la oferta de prácticas disponibles. En este sentido parte del grupo planteó la pertinencia de realizar cambios normativos para flexibilizar las prácticas en empresas. Los cambios normativos en la legislación laboral suponen una acción de un calado que escapa a la concepción propia de un proyecto piloto. No obstante es importante tener en cuenta esta cuestión de cara al diseño de acciones:

- **Ofrecer prácticas para jóvenes mediante un convenio que garantice tanto una seguridad para empleadores como un contenido formativo de calidad**, que les permita incorporarse al mercado laboral ordinario tras su finalización.
- Ofrecer **incentivos a las empresas** para motivar que exista una oferta de prácticas suficiente y de calidad.
- Ofrecer **remuneración a los y las jóvenes** durante las prácticas para reducir su vulnerabilidad y superar la trampa de la pobreza.



6. Conectar las políticas sociales y de empleo con la juventud.

Ante el distanciamiento de la juventud con las políticas públicas, se elogió el modelo de comunicación desarrollado por el Plan Nacional Sobre Drogas (PNSD)⁶. Además, se plantearon una serie de acciones:

- **Involucrar a las propias personas jóvenes en el diseño de acciones** para su inclusión, tanto a nivel de las asociaciones juveniles como de ellos y ellas directamente.
- **Difusión de los servicios de apoyo a través de las redes sociales** habitualmente utilizadas por la juventud.
- Desarrollo de **aplicaciones para el móvil** para la interacción entre servicios y usuarios.
- **Apoyo de influencers** para difundir las acciones.
- **Celebración de actividades lúdicas** para difundir las acciones, como conciertos o eventos deportivos.

Estas acciones se integran como un todo: una mayor motivación de los jóvenes, impulsada desde varios frentes, incluyendo su entorno familiar, unida a itinerarios de apoyo y una orientación adecuada generan un empuje necesario para completar la educación secundaria con éxito al tiempo que reincorporar a los jóvenes que han abandonado el sistema educativo. La vuelta al sistema educativo enlaza con el acceso a títulos de Formación Profesional que les ofrezca una empleabilidad adecuada para las demandas del mercado laboral en su entorno, permitiéndoles realizar primero prácticas de calidad y segundo acceder a un empleo.



4.5. Agentes

¿Qué agentes estarían implicados en este proyecto piloto?

Grupo de acciones	Agentes involucrados
-------------------	----------------------

⁶ <https://pnsd.sanidad.gob.es/>



RED INCLUSIÓN SOCIAL 2017-2020

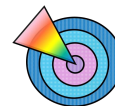
Motivar y concienciar a los jóvenes y a sus familias sobre la importancia de estudiar.	<ul style="list-style-type: none">• Familia• Servicios sociales• Sistema educativo• Influencers, cantantes, deportistas.• Entidades del tercer sector.
Adaptar el sistema educativo a los jóvenes más vulnerables	<ul style="list-style-type: none">• Sistema educativo• Entidades del tercer sector.
Ofrecer una oferta formativa suficiente	<ul style="list-style-type: none">• Sistema educativo
Adaptar el sistema educativo a la realidad laboral desde una perspectiva territorial	<ul style="list-style-type: none">• Sistema educativo• Servicios de empleo.
Prácticas en empresas	<ul style="list-style-type: none">• Empresas.• Servicios de empleo.• Entidades del tercer sector.
Conectar las políticas sociales y de empleo con la juventud.	<ul style="list-style-type: none">• Servicios de empleo.• Servicios sociales• Sistema educativo• Influencers, cantantes, deportistas.

4.6. Métricas de evaluación

Durante la sesión de trabajo no se diseñaron indicadores concretos para medir los logros del proyecto piloto, sino que **se plantearon una serie de recomendaciones** de carácter general, útiles para el planteamiento de indicadores de proyectos piloto:

- Se necesitan **indicadores que midan la evolución del proceso**, prestando atención a etapas intermedias, más allá de comparar únicamente la situación inicial y la final.
- Se necesitan **indicadores que midan los progresos más allá de los logros en materia educativa o de inserción laboral**⁷. Por ejemplo:

⁷ Este aspecto se trabajó en detalle durante la tercera sesión del GT6. Para más información se puede consultar el [informe](#) sobre esta sesión en el [enlace](#).



- Motivación para aprender o la concienciación sobre la importancia de la educación tanto a nivel individual como familiar.
- Competencias prelaborales.
- Si bien resulta clave contar con indicadores que estén adaptados adecuadamente a cada proyecto de innovación social, el diseño de indicadores de calidad supone importantes recursos. Por esta razón se **propone desarrollar un conjunto de indicadores así como una metodología para adaptarlos a la realidad concreta de cada proyecto de innovación social**. En este catálogo de indicadores para proyectos se pueden integrar muchos de los indicadores ya existentes en los sistemas de servicios sociales, empleo y educación.
- **Crear sistemas de información adecuados y ágiles que permitan recopilar datos a todos los agentes que operan en el proyecto de manera eficiente**. Aplicar indicadores de calidad que midan resultados complejos desde el terreno requiere de la participación de las entidades o los servicios que trabajan con las personas, lo que implica el consumo de recursos. Se necesita por tanto crear un sistema ágil y eficiente de información, disponible para cualquier proyecto de innovación social, que no suponga una excesiva carga de trabajo al personal de estas entidades y servicios, y que integre la información de manera fiable y eficiente.

5. Conclusiones

El trabajo de las sesiones tercera y cuarta permite elaborar un conjunto de conclusiones o **recomendaciones de cara al diseño futuro de proyectos de innovación social**:

Sobre el enfoque de los proyectos de innovación social

- Los proyectos de innovación social tienen una **naturaleza experimental y de aprendizaje**; se trata por tanto de probar varias opciones y, sobre todo, de aprender qué sirve y qué no y por qué.
- Para desarrollar varias opciones, que sean verdaderamente nuevas, es necesario partir con la **mente abierta**.
- Los problemas que se intentan solucionar a través de los proyectos de innovación social son por lo general **complejos**, es decir, son la consecuencia de numerosas causas, a menudo interrelacionadas entre sí.
- Por ello, el diseño tiene partir de un **análisis sistémico de las causas** de la situación de partida. Aunque finalmente se acote el alcance del proyecto, este debe tener en cuenta el mapa de causas y efectos de manera completa y multidisciplinar. Contar con un mapa de causas extenso y elaborado nos permite entender mejor qué factores tienen un impacto en los problemas que intentamos resolver. Esto nos **abre ventanas de oportunidad** y

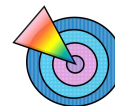


nuevas posibilidades para desarrollar acciones que tengan un impacto positivo sobre los retos.

- Los **objetivos y acciones tienen que ser coherentes entre sí** y con el mapa de causas y efectos, generando una **perspectiva de proceso** que parta de la situación presente a la situación futura esperada.
- Este análisis de causas y efectos sirve como base para la **identificación de los agentes** que han de ser involucrados en el proyecto.

Sobre la participación de agentes diversos

- Responder a problemas complejos, con diferentes causas, deriva en la identificación de **múltiples agentes, de ámbitos diferentes**. El trabajo de agentes de diferentes ámbitos resulta **complejo**.
- Los agentes involucrados deben trabajar para tener una **visión común** de hacia dónde se quiere llegar, que derive en la definición conjunta de los objetivos y las acciones para conseguirlos. Esto no siempre es fácil y muchas veces no hay un acuerdo. Es clave la complementariedad entre los agentes implicados y canales que faciliten la adecuada comunicación y coordinación.
- Es importante que **todas las partes participen en el codiseño** de un proyecto piloto innovador que implique la coordinación entre servicios sociales, empleo y posiblemente también el tercer sector, otras administraciones, educación, vivienda o salud, y empresas.
- **El codiseño debe contar con las personas a quienes van dirigidas los proyectos**, como en el caso de los pilotos planteados, los y las jóvenes o las personas que viven (o podrían vivir) en las zonas rurales.
- Es muy importante **generar entornos de confianza entre los/las profesionales participantes** en el diseño y en el desarrollo de un proyecto piloto de esta naturaleza, que provengan de diferentes ámbitos. Para ello, será necesario compartir información, trabajar para entender los diferentes lenguajes de las diferentes disciplinas y actores, para aunar visiones sobre el objetivo último que se quiere conseguir, los objetivos intermedios y la forma de hacerlo. En general, **es fácil estar de acuerdo sobre los grandes objetivos; pero pueden aparecer discrepancias en cuanto a objetivos más operativos y medidas** concretas.
- Dicho esto, nadie **tiene de antemano la solución ideal: precisamente por eso es necesario diseñar proyectos piloto que experimenten enfoques alternativos**, procedentes de la interacción entre múltiples agentes y disciplinas.
- Un elemento clave es la **definición precisa del rol de cada agente**: cómo se percibe el propio rol, cómo va a contribuir a la solución compartida y cómo va a interactuar con el resto. Para ello, también es preciso que este rol sea asumido no solo por la persona que



participa, sino que sea **respaldado por la entidad a la que representa**. En ocasiones esto no es fácil.

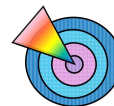
- Un proyecto piloto de esta naturaleza precisa también de un **liderazgo fuerte** para salir adelante, corregir el planteamiento sobre la marcha y extraer las lecciones pertinentes. Este **liderazgo fuerte no está reñido con el codiseño y codesarrollo de los proyectos**, siempre que sea ejercido de una manera también compartida y horizontal (“liderazgo compartido”).

Sobre las métricas de evaluación

- Los proyectos de innovación social tienen una **naturaleza experimental**. Por esta razón son necesarias las métricas de evaluación, para poder conocer qué ha funcionado, qué no ha funcionado, y por qué.
- Se necesitan **indicadores que midan la evolución del proceso**, prestando atención a etapas intermedias, más allá de comparar la situación inicial y final, así como los **progresos más allá de los logros en materia educativa o de inserción laboral**.
- El diseño de indicadores de calidad es tan necesario como costoso, así como su aplicación práctica. Se necesita por tanto **crear un catálogo de indicadores y métodos para adaptarlos a proyectos concretos**, así como **sistemas de información eficientes** que puedan ser usados por todos los agentes implicados. Este marco sería una pieza clave para un ecosistema de innovación social a nivel nacional.
- **Los fondos europeos suponen una oportunidad en estos momentos** para invertir en la modernización de sistemas de información fuertes que permitan hacer diagnósticos compartidos y seguimiento a través de indicadores de procesos y de resultados.

Sobre las limitaciones previas

- **La innovación social supone a menudo romper normas**, y esto no es propio de las administraciones públicas. Muy a menudo, proyectos buenos, diseñados conjuntamente entre varios actores que comparten una visión y métodos, no salen adelante por trabas burocráticas. En particular, el FSE no es considerado como un fondo que facilite la innovación social por este motivo, aunque sí hay experiencias que demuestran que sí se puede utilizar para este fin.
- Existen **limitaciones en el plano normativo** que dificultan algunas acciones, generando confusión o desincentivos a agentes implicados. Los cambios normativos escapan de la concepción propia de un proyecto piloto. No obstante es importante tener en cuenta esta cuestión en el diseño de las acciones, ofreciendo apoyos para ofrecer seguridad jurídica, facilidades administrativas e incentivos para las partes implicadas.



Fotografía de los miembros de la RIS durante la sesión de trabajo del 3 de noviembre de 2022:

