

## Los Retos de los Servicios Públicos de Empleo: Una Visión Externa

Julio Fernández Garrido\*

### Resumen:

*En el artículo se analizan los retos de los servicios públicos de empleo en tiempo de crisis económica desde una doble perspectiva "externa": las contribuciones de los principales organismos de referencia en materia de programas de empleo (OIT, OCDE, WAPES, UE) y las de los profesionales (investigadores, técnicos de entidades relacionadas con los SPE, docentes del área) que guardan relación con los programas mantenidos por los Servicios Públicos de Empleo en España.*

### PalabraS Clave:

*Servicios Públicos de Empleo, Crisis Económica, Políticas Activas de Mercado de Trabajo, Estado de la Cuestión*

### abSTRACT:

*The article discusses the challenges of public employment services in times of economic crisis from a dual perspective "outside": the contributions of the main bodies of reference for employment programs (ILO, OECD, WAPES, EU) and those of professionals (research-*

\* Profesor Titular de Universidad. Facultad de Psicología/ Escuela Profesional de Relaciones Laborales. Universidad Complutense de Madrid ▪ [juliofg@psi.ucm.es](mailto:juliofg@psi.ucm.es)

*chers, technicians SPE related entities, teachers in the area) that relate to programs maintained by the Public Employment Services in Spain.*

Keywords:

*Public Employment Services, Economic Crisis, Active Labour Market politics, State of art.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Aunque la sabiduría popular mantenga ese conocido aforismo que aconseja “en tiempo de cambios no hacer mudanzas”, parece que en momentos como los que vivimos haríamos un flaco favor a nuestra sociedad si siguiésemos dicha recomendación al pie de la letra a la hora de calibrar lo que querríamos esperar de los Servicios Públicos de Empleo. Unos servicios públicos sobre los que en períodos de crisis económica se concentran críticas y expectativas más rigurosas de las que se mantienen en tiempos de bonanza, siendo la ambigüedad en las pretensiones uno de los mayores problemas: se espera que funcionen tan bien como se precisa en estos momentos difíciles, que lo hagan lo mejor (y más rápido, si cabe) para una cifra creciente de usuarios que antaño buscaba trabajo a través de medios directos (autocandidatura) o localizaba (con más o menos facilidad) ofertas a través de bolsas de empleo electrónicas.

Salir de ese círculo vicioso de ambigüedad es la tarea que se pretende acometer con este artículo, procurando definir con más precisión los retos a los que se tienen que enfrentar los Servicios Públicos de Empleo en este tiempo de crisis e intentando delimitar los problemas y las estrategias de solución posibles. Una tarea que se realizará desde una perspectiva que hemos definido como “externa” porque pretende reflejar las posiciones mantenidas desde la ubicación de quienes no forman parte de la estructura formal de los SPE<sup>1</sup> españoles pero están implicados en el entramado de programas vinculados a las funciones de los servicios públicos de empleo, con unas responsabilidades u otras. Trataremos así de diferenciar lo que mantienen al respecto por un lado..

- Las instituciones de especial importancia en el ámbito de los programas de empleo, integradas, en primer lugar, por la AMSPE /WAPES (Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo) y seguida por la OIT, OCDE, AISS/ISSA (Asociación Internacional de Seguridad Social), así como por otras agencias o entidades de países de la UE cuyos informes son accesibles.
- Quienes desarrollan su trabajo involucrados con programas de empleo y orientación (vinculados a la intervención, investigación o formación) conec-

---

1. A partir de aquí usaremos la abreviatura de SPE sustituyendo a Servicios Públicos de Empleo.

tados con los servicios mantenidos por los SPE. En este apartado, sin duda, van a tener un reflejo más que principal las apreciaciones del autor, por más que trate de imbricar en las mismas los debates y discusiones mantenidos en encuentros profesionales por otras muchas personas.

## 2. LA VISIÓN DE LAS INSTITUCIONES DE REFERENCIA

Contar con el diagnóstico de la situación y las soluciones propuestas por aquellas instituciones y organismos de reconocida solvencia en el sector es la actuación más prudente que podemos desarrollar en cualquier situación, y mucho más en un momento crítico como el que atravesamos. Y en el caso de los programas de empleo la elección de estas instituciones es notablemente fácil<sup>2</sup>:

La OIT es, sin duda, no sólo la institución pionera en éste ámbito de la que emanaron las recomendaciones para la creación de servicios de empleo (artículo 2 del Convenio sobre Desempleo de 1919, Convenio sobre el Servicio de Empleo de 1948, Recomendación nº 83 sobre el Servicio de empleo) sino una fuente constante de investigación y diálogo sobre la temática.

La AMSPE/WAPES (Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo) es una entidad constituida bajo auspicios de la OIT que, como su propio nombre indica, agrupa a los Servicios y Agencias Públicas de Empleo de países de todos los continentes.

La OCDE, cuyo fin general es promover políticas que mejoren el bienestar social y económico y uno de cuyos ámbitos naturales de interés son las políticas y programas de empleo, dentro del cual ha dedicado numerosas revisiones al papel de los Servicios de Empleo (públicos y privados), las buenas prácticas en los mismos, etc..

Las dos principales organizaciones económicas (Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial) de los que disponemos diversos informes dedicados al impacto de la crisis económica en los mercados de trabajo y las estrategias de actuación frente a las mismas (comprendiendo el desarrollo de políticas activas de empleo).

Finalmente, es obligado considerar los análisis y propuestas mantenidos desde la Unión Europea, comprendiendo las autoridades de la misma (Consejo y Comisión de la Unión), las direcciones generales de empleo, y los organismos dedicados a

---

2. Es más complicado, habida cuenta de que sus publicaciones se realizan en diversas lenguas, no despistar al realizar las referencias en el caso de tres de ellas (OIT, OCDE y WAPES) de las que hay que recordar sus siglas en distintos idiomas: Organización Internacional del Trabajo (OIT, BIT, ILO), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, OECD) Asociación Mundial Servicios Públicos de Empleo (AMPSE/WAPES). A la hora de citarlas “romperemos” el orden alfabético situando juntas las referencias de una misma institución realizadas cuando existan diversas aportaciones de la misma en documentos escritos en distintas lenguas.

temáticas relacionadas con las políticas activas (el CEDEFOP entre otros) , así como aquellas entidades e instituciones de los diversos países comunitarios de especial importancia dentro del dominio (como es el caso de las francesas AMPE y CEREQ, el ONEM belga, etc.). En el mismo sentido, y para valorar y describir datos nacionales usaremos las principales fuentes estadísticas (INE, SISPE, etc).

Puesto que la información que todas estas fuentes han producido es abundante , en lugar de realizar un análisis en el que se detallen los puntos de vista de cada una parece más operativo realizar una síntesis en tres grandes núcleos: el diagnóstico de la situación y los problemas, las actuaciones recomendadas y las visiones próximas (abordando en éste último las consideraciones mantenidas más cercanas, y más imperativas en lo que a obligaciones se refiere, mantenidas en la órbita de la Unión Europea).

### 2.1. El diagnóstico de la situación y los Problemas señalados

En el panorama que reflejan los diferentes informes de las entidades mencionadas se mencionan tres tipos de dificultades..

*a) Magnitud de la situación de desempleo:* la crisis económica ha producido los efectos previsibles en una doble dirección: paro y dificultades para el crecimiento y creación de nuevos empleos, generando un importante aumento del número de demandantes en los SPE (Cazes, Verick, y Heuer, C., 2009; ILO 2009; OCDE, 2009 o WAPES, 2009). Las cifras son más que reveladoras: se elevan , a nivel mundial, a 205 millones de parados, de los cuales 22,7 millones pertenecen a la Unión Europea y de éstos 5 millones a España (que duplica la tasa de paro media de la UE).<sup>3</sup>

*b) Heterogeneidad en los perfiles de los demandantes :* un volumen de desempleo de tal magnitud supone, obviamente, una amplia variedad en los perfiles generando una diversidad de demandantes.

- *Por edad*, el colectivo juvenil ha sido uno de los castigados especialmente y de forma más rápida que el de los adulto alcanzando niveles extremos con cifras superiores al 43% ,siendo la media europea del 24% (Euroestat, 2011).
- *Por sexo*, la destrucción del empleo masculino ha alcanzado cotas del 143% en el período comprendido entre el primer trimestre del 2008 hasta el tercero del 2010, homogeneizando las cifras de paro de ambos sexos tradicionalmente más elevadas en la población femenina (Pérez Camarero, Calderón , Vega e Ivanova, 2010).

---

3. Si atendemos a los datos SISPE del mes de Septiembre la cifra se eleva por encima de los 5.600.000.

- *Por situación contractual*, a nivel mundial y nacional los empleos más precarios han sido los primeros perdedores de la crisis (Fedea, 2011; Manpower, 2011; y WAPES, 2009)
- *Por duración de la situación de desempleo*, el impacto de la falta de crecimiento económico supone que un 40% de los demandantes de empleo en el mundo lleven más de un año parados (ILO, 2009; OCDE, 2009; y WAPES, 2009, 2011). En nuestro país, la proporción se ha duplicado desde el inicio de la crisis hasta la actualidad y se ha alcanzado que en la actualidad supone que más del 21% lleva una cifra igual o superior a dos años desempleado).
- *Por nivel de cualificación*, casi dos tercios de las personas desempleadas tienen cualificaciones bajas (OCDE, 2009)
- *Por nacionalidad*, la población inmigrante ha sido la gran impactada por la crisis (tasa de paro de acuerdo a la EPA del tercer trimestre del 2011 es del 32,72%, 13 puntos superior a la población nacional) debido al efecto combinado de los sectores en los que trabajaban (los más afectados) y los empleos precarios que tenían (Pérez Camarero, Calderón, Vega e Ivanova, 2010; ILO, 2009).

*c) Viejos vs. nuevos parados:* junto con los colectivos “tradicionales” en los problemas de empleo formados por desempleados de baja cualificación, jóvenes en busca del primer empleo, o mujeres reentrantes en el mercado, la crisis ha generado otros “nuevos colectivos” entre los cuales cabe destacar los grupos de

- *directivos y ejecutivos:* las reestructuraciones en las empresas y el colapso en las PYMES ha provocado un aumento exponencial en la inscripción como desempleados de personas pertenecientes a tales grupos. Los datos del Servicio Público de Empleo Estatal o de la EPA registran unas cifras cercanas a 40.000 personas directivas de empresas (entre las que predominan las de las PYMES y microempresas). En el caso de ejecutivos se trata de personas con carreras mantenidas que describen su sorpresa a los servicios de orientación y asesoramiento ante la dificultad para localizar ofertas de empleo cuando con anterioridad conseguían fácilmente un listado de ofertas en los servidores electrónicos de empleo<sup>4</sup>.
- *Subempleados, demandantes inscritos en mejora del empleo y personas en búsqueda de un segundo empleo:* hace unos años señalábamos en un encuentro de orientadores la demanda escasamente cubierta respecto de un número importante (y creciente) de personas subempleadas y sobrecualificadas en

---

4. Estudios sobre perfiles emergentes de demandantes realizados por Ramstad señalan el mismo dato del claro incremento de personas en una segunda etapa de carrera profesional.

relación a nuestro mercado de trabajo nacional (recuérdese que la estimación de la OCDE sitúa la sobrecualificación en un 24,2% ) que integran , junto quienes buscan simplemente mejores empleo integran una nada desdeñable cifra de 895.744 personas ocupadas inscritas en mejora del empleo según los datos del Servicio de Empleo Estatal de Septiembre de éste año. Desconocemos cuántas personas dentro de éste colectivo pertenecerán a ese 54% de personas ocupadas a la búsqueda de un segundo empleo (candidatos/as al pluriempleo) de los que nos informaban los estudios mantenidos en el 2010 por la ETT Ramstad.

- *El colectivo con disponibilidad limitada:* integrado tradicionalmente por amas de casa<sup>5</sup>, los períodos de dificultades económicas suponen una nueva activación de su demanda de empleo (siendo altamente frecuente que manifiesten una baja disponibilidad debida a cargas familiares).

#### *d) Un panorama final tras la revisión de los datos*

La revisión de las informaciones existentes establece un panorama que permite despejar una parte de las dificultades con los que tienen que lidiar nuestros servicios públicos de empleo y que podría resumirse en..

- *Un alto volumen de trabajo al que hacer frente con unos recursos limitados:* las últimas cifras consignadas por el Servicio Público Estatal nos hablan de una cuantía de personas inscritas superior a 5.600.000 a las que hay que hacer frente con unos recursos que, en estimaciones de la OIT suponen una carga de trabajo promedio equivalente a 450 usuarios por funcionario (OIT, 2011a) , una cifra quince veces más elevada que la existente en países con mucho menos desempleo (como Alemania, Inglaterra o Dinamarca) y notablemente superior a otros de los países europeos altamente afectados por la crisis como Irlanda o nuestro vecino Portugal.
- *Una hererogeneidad de usuarios con perfiles, necesidades y posibilidades muy variadas:* ese quehacer saturado se complica con la diversidad de perfiles y la correspondiente diversidad de tareas a afrontar (recualificación y reclasificación de desempleados de larga duración, atención a las demandas de mejora de empleo, orientación y asesoramiento intenso para los nuevos usuarios, etc...) con personas de baja o muy elevada cualificación y disponibilidad igualmente diversa.

---

5. Un estudio de Adecco (2010) cifraba en una cifra superior a 400.000 las mujeres en dicha situación. Es cierto que los datos del Servicio Público de Empleo Estatal de Septiembre de 2011 contabilizan unas 235.000 personas en las que las mujeres son el 40%.

A los problemas anteriores hay que sumarle una dificultad complementaria: **los bajos resultados mantenidos en lo que a intermediación<sup>6</sup> se refiere**. Sin entrar a considerar algunas cuestiones básicas respecto de los diferentes criterios a utilizar (una excelente descripción puede encontrarse en Alujas (2007)) dicha situación ha venido siendo señalada tanto por los informes internacionales (OIT,2011b) como por las revisiones realizadas en nuestro país (Alujas, 2007, 2011). No es este un problema baladí porque a la dificultad en sí que supone gestionar una cifra notablemente baja de las colocaciones se suma la facilidad con la que dicho dato se utiliza como demostración (no pocas veces interesada y malévola) de otros problemas mayores que van desde la eficacia de todo el sistema habilitado por los Servicios Públicos de Empleo, la mala imagen en el tejido empresarial, etc...

## 2.2. Las soluciones contempladas

Respecto de los problemas reseñados (unos males que tienen réplica en una escala u otra a nivel mundial) las instituciones de referencia vienen señalando un conjunto prolijo de líneas de actuación que, por razones de espacio, clasificaremos en tres grupos..

- La mejora en la gestión y modernización de los servicios
- La expansión de recursos y cooperación
- La sistematización de estrategias desde lo local

### a) *La mejora en la gestión y modernización de los servicios*

Existe una gran coincidencia entre las diversas instituciones y entidades (ILO, 2007; OIT, 2011a; OCDE, 2005 y 2007; WAPES, 2009 y 2011 ) en anotar como principales las dos áreas de actuación recogidas en el título:

- Por un lado, cuando se habla de introducir *mejoras en la gestión* se está hablando, fundamentalmente, de establecer unos criterios de contrastación de la eficacia y seguimiento de los resultados desde un enfoque similar al usado en ámbitos empresariales. Ello implica, en general, por un lado establecer un elemento de *comparación* (Servicios o Agencias Privadas de Colocación) con las que se pueda realizar un posicionamiento (la estrategia de “**contestability**” o **contrastabilidad** persigue establecer la mayor comunalidad entre los SPE y las Agencias Privadas cara a poder, ulteriormente, establecer criterios

---

6. Una magnífica revisión de lo que representa la intermediación , su evolución y los criterios para evaluar su alcance y éxito puede encontrarse en el monográfico de Cuadernos de Mercado de Trabajo nº 6 de 2011, con pleno acceso en la dirección web [http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/Cuadernos\\_6.pdf](http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/Cuadernos_6.pdf)

e indicadores de resultados. Por otro, organizar una definición de responsabilidades y funciones en los procesos de toma de decisiones y ejecución de los servicios similares a los de “mercados privados”, delimitando entonces quiénes asumirán la responsabilidad de “**Proveedores-Suministradores**” de los servicios y quiénes de “**Compradores**” (quienes “tutelan” y determinan las necesidades que tendrán los usuarios de los servicios). En el mismo sentido se encuentran la delimitación de cómo realizar la subcontratación y los modelos para efectuar el pago de los servicios. De todos éstos elementos resulta una guía especialmente interesante la elaborada por Fay (1997) bajo auspicios de la OCDE.

- Respecto de la *modernización de los servicios*, el núcleo principal de recomendaciones se sitúa en el *uso de herramientas y soportes técnicamente avanzados* que faciliten el uso y aprovechamiento por parte de los usuarios. Dicha recomendación que hace referencia fundamentalmente a la *generación de plataformas basadas en tecnologías de la información y comunicación* viene siendo un tópico desde hace décadas (OIT, 2009a; Dark y Whitehead, 2003; Thuy, Hansen and Price, 2001; WAPES/ILO, 1996; WAPES/ILO, 1997 o WAPES, 1998) así como en el desarrollo de metodologías que permitan poner en marcha metodologías “preventivas y curativas” (y no únicamente remediadoras, WAPES, 2011) entre las que se insiste fundamentalmente en los métodos de “activación” y “perfilado”. De éstas políticas pueden encontrarse claras definiciones e ilustraciones en Georges (2006), Delautre y Georges (2007) o Debauche, y Georges (2007) en lengua francesa, en OECD (1998), Dar y Whitehead (2003), Rudolph (2001) Rudolph y Konle-Seid (2005), o World Bank (2008) en idioma inglés, y una breve síntesis en castellano en Fernández Garrido (2010). En el mismo sentido, los programas dirigidos a “individualizar o personalizar las actuaciones o tratamientos” (portfolios, planes personales o individualizados, etc...) se consideran otra actuación clave (WAPES, 2011).

#### *b) La expansión de recursos y la cooperación*

Una situación en la que se produce un incremento tan notable de demandantes de empleo exige, además de las mejoras en la gestión y modernizaciones de los servicios arriba reseñadas, realizar un mayor esfuerzo de atención. Respecto de la naturaleza de dicho esfuerzo parece que existe un cierto acuerdo en dos elementos clave (la expansión de recursos y la cooperación con las partes interesadas) y un cierto debate respecto de la “ampliación de la idea de cooperación” a las Agencias Privadas de Colocación...



- *La expansión de los recursos:* en un informe de la OIT (2009b) compilado con la ayuda de la AMSPE/WAPES y los Servicios Públicos de Empleo nacionales se recogen las medidas adoptadas por los diversos estados para hacer frente a la avalancha de demandantes producida por la crisis, dándose un punto común en todas las soluciones adoptadas: el incremento de recursos (humanos y materiales) para atender a los demandantes ( con fórmulas diversas que comprendían desde “servicios móviles” a diversificación de los servicios especializando algunos de ellos en colectivos específicos).
- *La cooperación con las diversas partes interesadas:* hay un acuerdo general entre los organismos más señeros (OIT, WAPES, etc), expresados en diversos documentos (Buchinger, 1998; Hoffmann, 2000; OIT, 2009a; Walwei, 1996; WAPES/ILO,1996; WAPES/ILO 1997 o WAPES,1998) en la necesidad de unos modelos organizativos en los que **prime la integración de las Políticas Activas y la asociación y colaboración estrecha con las entidades e instituciones que constituyen “partes interesadas en las mismas”** (además del concurso a diálogo y cooperación con entidades patronales y sindicales, instituciones de formación, entidades públicas y privadas dedicadas a la promoción del empleo, ONG, etc..)
- *La cooperación con el sector privado y el papel de la Agencias Privadas de Empleo:* con posiciones menos unánimes y claras diferencias en los modelos adoptados , desde hace un tiempo se plantea como una parte de las respuestas encaminadas a la extensión y diversificación el establecer un marco de cooperación con Agencias Privadas de Empleo que puedan recibir ( o no) respaldos económicos para desarrollar su labor (al respecto contamos con documentos realizados tanto desde perspectivas “neutrales” vinculadas a organismos internacionales (ILO, 2007; WAPES, 2009 y 2010 a claramente posicionadas por su condición de portavoces o ejemplos selectos de tales agencias como INGEIOUS, 2008 y BCG-CIETT, 2011<sup>8</sup>). Por encima de un debate en el que rápidamente se mezclan aprioris ideológicos con descon-fianzas respecto de las posibilidades los Servicios Públicos de Empleo, hay que insistir en que respecto de tales agencias tal vez lo más importante es considerar qué modelo de cooperación puede ser más oportuno ,conociendo el conjunto de estudios que se han mantenido al respecto y en los que el mismo Banco Mundial (World Bank, 2003) señala, dada la diversidad de

7. Como señala el Banco Mundial (2003) no hay una “lista universal” de partes interesadas sino que ésta debe delimitarse a nivel territorios.

8. A veces defendiendo su papel con justificaciones tan torticeras como indicar que dónde hay más contratos de puesta a disposición hay menos paro..BCG-CIETT,2011, Op. Cit.

enfoques y lo variado de los resultados, la necesidad de adoptar medidas adaptadas a cada geografía<sup>9</sup>.)

### *c) La sistematización de estrategias desde lo local*

La heterogeneidad en situaciones y recursos, en problemas y activos recomiendan una adaptación de programas y políticas desde el impulso del territorio, “trayendo a lo local” los análisis y actuaciones (Froy y Guiguére, 2011; OECD, 2003 y 2011; OIT, 2011a)

Ello implica trabajar en el desarrollo de un conjunto de áreas reiteradamente consideradas que Froy y Giguére (2011) sintetizan en cinco grandes núcleos...

- Fomentar una mano de obra cualificada con capacidad de adaptación
- Mejorar la utilización de las cualificaciones profesionales en la economía local;
- Apoyar el progreso en el empleo y la actualización de las cualificaciones;
- Orientar la educación y la formación hacia los sectores emergentes
- Aplicar una buena gobernanza local

Estos principios, reiteran de hecho algunos de elementos que acabamos de analizar como los relativos a integración de las políticas y cooperación especificando el ámbito de lo local como un elemento clave para mantenerlos.

### 2.3. La visión PRóxima: PeRsPectivas desde institUCiones y oRganismos en el espacio de la Ue

Las informaciones que podemos obtener provenientes del espacio de la Unión Europea más que proporcionarnos novedades respecto de lo anteriormente visto nos permiten avanzar en dos sentidos

- Situarnos en el marco de las actuaciones clave previstas
- Contar con experiencias contrastadas que pueden ser usadas como referencia.

#### *a) Situarnos en el marco de las actuaciones clave previstas*

Como miembros de la UE debemos atenernos al conjunto de planes de acción o programas de trabajo que marcan objetivos y metodologías de actuación “de obli-

---

9. Parece muy importante estudiar el trabajo de Fay, 1997, desarrollado bajo auspicios de la OCDE en el que se revisan los modelos de cooperación y modalidades de “pago o subvención” con la Agencias Privadas, con vistas a no olvidar que en todo un conjunto de casos dicha cooperación no ha ampliado la cuota de mercado (SPE y Agencias privadas “competían” teniendo costes similares y pocos beneficios añadidos) y que en dicho documento la fórmula de “pago por resultados” es una de las prácticas recomendadas.

gado cumplimiento” en las distintas áreas ( a la vez que facilitan recursos comunes o sientan la obligatoriedad por parte de los estados de realizar actuaciones o inversiones en políticas de empleo). En la relativa a programas de empleo cabe destacar .

- La *Estrategia Europa 2020* (Comisión de la Unión Europea, 2010b).
- el *Programa Comunitario para el Empleo y la Solidaridad* (Parlamento y Consejo de la Unión Europea, 2006) junto con la “Estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e innovador (Comisión de la Unión Europea (2010b).
- y el entramado específico de prácticas y medidas vinculadas a los anteriores como la “*Agenda de Cualificaciones y Empleos*”, Comisión Europea, 2010a).

..Que obviamente no podemos detallar tanto porque la mayoría serán sobradamente conocidas como por razones de espacio por lo que remitimos a las referencias y enlaces electrónicos que les acompañan ..

*b) Contar con experiencias contrastadas que pueden ser usadas como referencia*

Junto con “programas de acción” y marcos normativos en el ámbito de la Unión Europea podemos localizar experiencias contrastadas (“buenas prácticas”) que aplicar en nuestro territorio. De entre las mismas cabría distinguir..

- *El programa de aprendizaje mutuo (Mutual Learning Programme) facilitado a través del portal electrónico “PARES”* que ha sido concebido para “el diálogo y la difusión de las buenas prácticas en los Servicios Públicos de Empleo”. En el mismo podremos localizar plenamente accesibles aportaciones extremadamente interesantes sobre temas que sometimos a revisión anteriormente, como es el caso de la colaboración con Agencias Privadas (tratada de una forma sistemática en el documento de Mobility Lab, 2011) o la subcontratación (veáse la magnífica compilación de Finn, 2011).
- *El conjunto de experiencias, estudios e investigaciones realizados en o sobre el ámbito de los Servicios Públicos de Empleo* por entidades o personas de otros estados de la UE. Entre los muchos que podríamos considerar , y recordando los elementos que hemos revisado en otros apartados consideremos la compilación que sobre el tema de “modernización en la gestión” nos ofrece ÖSB Consulting GmbH (2004) o Timo Weishaupt, J. (2010), sobre metodologías para la evaluación de los servicios los documentos de Nunn, Bickerstaffe, y Mitchell (2009), Egger y Lenz (2006) o IDEA (2008), o las innovaciones en programas del tipo investigación acción en el acompañamiento sugeridas por Cockx, Defourny, Dejemepepe, y Van der Linden, (2007).

### 3. LA VISIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA PROFESIONAL

Como señalábamos al principio, en este apartado nos centraremos en culminar la revisión de los problemas y actuaciones posibles de los Servicios Públicos de Empleo contemplando la realidad nacional de las dificultades presentes y soluciones abordadas tal y cómo la perfilan quienes, sin guardar un vínculo directo con ellos, dedican su trabajo a labores de investigación, intervención o cooperación en los programas mantenidos por éstos. En éste bloque querríamos “echar cuentas” respecto de la situación mantenida en nuestro país comparándola con las recomendaciones que acabamos de considerar. Unas cuentas, no obstante, en las que querríamos realizar unas “especificaciones de entrada” que permitan ubicar mejor los resultados (positivos o no) desde los “condicionantes”, calibrar lo que tenemos y lo que “falta”, y dedicar un último apartado a lo que querríamos esperar (“a modo de las peticiones del oyente” habituales en la radio..) quienes estando en la situación descrita ( fuera de los SPE, pero dentro de sus líneas de trabajo) advertimos algunos elementos en los que desearíamos mejoras..

#### 3.1. Los condicionantes asumidos

Por encima de otro tipo de consideraciones hay dos grandes condicionantes a la hora de valorar y planear líneas de actuación respecto de los Servicios Públicos de empleo en España: una clara heterogeneidad en las situaciones junto con la temporalidad afectando a parte de los recursos y programas.

##### *a) La heterogeneidad de las situaciones*

Cuando los datos de la EPA o las estadísticas proporcionadas por el Servicio Público de Empleo Estatal nos muestran distancias en el paro registrado en las diversas Comunidades Autónomas en las que las menos favorecidas tienen niveles de desempleo dos y casi tres veces mayores que aquellas que están tradicionalmente a la cabeza de empleo (compárese el País Vasco o Navarra con Canarias, Extremadura o Andalucía) o examinamos los informes sobre el alcance logrado en la intermediación laboral por los Servicios de Empleo de cada una de éstas Comunidades viendo, sin embargo, cómo, a la cabeza de los buenos resultados está Extremadura (Alujas, 2007 y 2011) no tenemos más remedio que recordar que vivimos en un país donde la diversidad de situaciones de empleo y paro, de motivos y variables influyentes en los resultados positivos de los servicios son debidos a factores de diversa índole y es preciso “conocer por dentro” la dinámica subyacente.

Y esta misma heterogeneidad se contempla en los modelos de trabajo adoptados por los Servicios de Empleo en cuanto soportes de su actividad (medios electrónicos),

dinámicas de intervención en las políticas activas de Orientación (Itinerarios Personalizados vs. modelos OPEAs), etc.

Precisamente por ello, por un lado hay que relativizar siempre los resultados y análisis y llevar éstos a una desagregación a nivel autonómico para valorar situaciones y problemas, y por otro desear que el sistema de aprendizaje mutuo de “buenas prácticas” que está instaurado en la Unión Europea (el programa PARES que citamos anteriormente) tenga una réplica nacional que permita mantener lo mejor de cada lugar y reducir las distancias en los elementos negativos o más atrasados.

### *b) Temporalidad en recursos y programas*

Por que, curiosamente, no encontramos una mención destacada en las diferentes fuentes consultadas hemos querido destacar un condicionante de la intensidad e incluso existencia de numerosos programas vinculados a las Políticas Activas de Mercado de Trabajo gestionadas desde los SPE: la temporalidad en las acciones que afecta a todos los casos en los que dichos programas se conciertan con segundas partes, con una forma u otra de “subcontratación”.

Si consideramos así que están sujetas a convocatorias anuales...

- Buena parte de las acciones de “intermediación especial” (programas de acompañamiento, agentes de intermediación, etc..).
- Casi la totalidad de las acciones de Orientación
- Más de un tercio de los programas de Formación para el Empleo.

..podremos considerar las consecuencias: durante períodos más breves o amplios, los ciudadanos no tienen cobertura para sus necesidades ( hay una desatención a problemas y decaimiento en derechos), la precariedad afecta a una parte notable de los profesionales de los programas de empleo<sup>10</sup> (sin que tras ello exista la voluntad de generar una “mejora antinatural de la empatía hacia los desempleados” a través de la vivencia personal del desempleo intermitente) y los servicios y programas vinculados a los mismos deben considerar la discontinuidad como un problema añadido a los que tienen que hacer frente.

### 3.2. **deberes Hechos: activos Poseídos**

Una parte importante de las “prácticas aconsejadas” a la hora de mejorar servicios y programas que “nos” recomendaban las instituciones de referencia están siendo

---

10. Y ello supone que sea muy difícil conocer los recursos humanos vinculados al sistema de general de los SPE.

parte de lo que se viene utilizando desde los SPE nacionales. Sin ánimo de lograr una “contabilidad perfecta”, sino más bien de reseñar “buenas prácticas a seguir” por quienes aún no las han abordado podríamos citar...

- *La evaluación de los impactos económicos y sociales de las políticas mantenidas*: entre otras experiencias, es de reseñar el sistema habilitado por el INAEM aragonés concertando dicha labor (realizando por tanto una mezcla de evaluación de los servicios, partenariado y fomento de la investigación) con una empresa creada desde la Universidad de Zaragoza (ESI y ADETRE, 2010).
- *Los portales electrónicos* generados tanto por el Servicio Andaluz de Empleo (pionero en habilitar recursos como avisos en móviles utilizados hace un tiempo en otros países comunitarios), el generado por el Servicio Vasco de Empleo-Lambide.
- *Los Itinerarios Personales de Inserción mantenidos por la red Andalucía Orienta son un modelo de práctica de “profiling” (nunca reconocida como tal( como hemos señalado en otros ámbitos, Fernández Garrido, 2010) , una metodología entendida como el modelo de tipo preventivo-remediador a seguir*
- *Las Oficinas Móviles de Empleo* mantenidas por el Servicio Canario de Empleo y
- *Los Agentes de intermediación del Servicio Andaluz de Empleo*
- *El análisis de los modelos de cooperación*: la Federación Andaluza de Municipios en colaboración con el Servicio Andaluz de Empleo (Federación Andaluza de Municipios, 2007) realizó un análisis exhaustivo de los diferentes modelos e instrumentos jurídicos para la cooperación en la realización de políticas activas.
- *La simbiosis de lo local y las tecnologías de la información: el proyecto mantenido por ISOMER (2011) ha ido creando una serie de foros permanentes a nivel electrónico dedicados al desarrollo local y a los modelos sostenibles de producción desde una comarca granadina.*

### 3.3. Los núcleos o elementos olvidados

Tanto en la revisión de las instituciones de referencia como en las distintas fuentes de la UE utilizadas, y en buena parte de la literatura nacional que hemos ido referenciando hay algunas cuestiones de importancia a la hora de calibrar las dificultades, realizaciones y líneas de acción de los SPE que se omiten o, al menos, aparecen en segundo plano, contribuyendo así a generar lo que nos parecen perspectivas innecesariamente incompletas. Y de éstas querríamos hacer hincapié en dos de las más básicas.

a) *Los programas de empleo son un todo combinado (o deben serlo y la valoración de su efectividad de comprender los efectos combinados)*

Cuando atendemos a los resultados que se obtienen en materia de intermediación por nuestros SPE (y una buena muestra son los trabajos de Alujas, 2007 y 2011) se olvida que los SPE mantienen actividades de diferente orden (Intermediación, Orientación, Formación, Promoción del Empleo) y que en las consideraciones de funcionamiento como un servicio de calidad suponemos que deben mantener *una integración y funcionamiento sinérgico en sus fines* (Buchinger, 1998; Hoffman, 2000; OIT, 2009a; Walwei, 1996; WAPES/ILO, 1996; WAPES/ILO 1997, WAPES, 1998). Pero dicha consideración supone que...

- Un funcionamiento efectivo de los servicios de Orientación enseñará a los usuarios a “moverse” por los mercados de trabajo utilizando diversos canales de captación de ofertas (incluyendo los informales de “gente conocida” tanto como los servidores electrónicos o el registro adecuado en las oficinas de colocación). Eso supone que en un mercado como el nuestro en el que una parte del tejido económico mantiene sistemas muy primitivos de reclutamiento (o en todo caso los más inmediatos de bolsas electrónicas) ayudamos con una orientación efectiva a mantener la imperfección en el comportamiento de ese empresariado porque “contribuimos a enviar candidaturas” a través de la Orientación.
- Cuando se analizan los segmentos o perfiles demográficos de demandantes en los que la intermediación tiene un mayor éxito se omite que sería imprescindible realizar contrastaciones complementarias para determinar el sentido de algunas de las realidades... Por ejemplo... ¿por qué nuestros SPE son más efectivos en jóvenes de cualificaciones de nivel universitario que en aquellos otros de menor cualificación?... ¿Podrá ser que parte del empleo público a nivel local (con perfiles predominantemente de dicho nivel) es reclamado a los SPE mientras que niveles más bajos se corresponden con quienes contratan las empresas que desarrollan programas para éstos servicios públicos y éstas acuden a otros canales? Lo cierto es que la hipótesis puede ser tan válida como nula, dado que no tiene otro origen que el conocimiento y lo único que pretende es señalar que necesitamos conocer las razones de las fortalezas y debilidades en “cada segmento”.

b) *La calidad debe comenzar por la profesionalización*

En momentos como el actual, cuando el interés en mejorar lleva inmediatamente a centrar la valoración de la calidad en sistemas convencionales de dicho ámbito, no debemos olvidar (sin hacer de menos lo anterior que el CEDEFOP lleva mantenien-



do muchos años una especial insistencia en la necesaria capacitación profesional de quienes intervienen en el área de empleo y ahí...

- Es importante recordar que hasta el desarrollo de la carrera de CC. Del Trabajo no existían enseñanzas interdisciplinares que pudiesen abarcar contenidos dedicados a actividades como intermediación laboral o promoción del empleo (y que en la nueva ordenación educativa que nos plantea el modelo de Bolonia será importante ver que presencia en grados y postgrado tienen tales quehaceres).
- Las actividades de Orientación Laboral no son cubiertas específicamente en ningunos estudios aún (salvo en algunas “buenas prácticas de títulos propios” o en programas de Formación para el Empleo).
- Los criterios con los que se “subcontratan” actividades por parte de algunos SPE llegan a *penalizar* la profesionalidad de quienes los mantendrán (exigen personas desempleadas y se premia concediendo más puntos a quienes provienen de una oferta genérica en la que la verificación de la profesionalidad es más que liviana)

No es este el espacio como para tratar dicho tema en profundidad, o para considerar el amplio bagaje de competencias y madurez que deben conllevar, pero sí para insistir en que “las ocupaciones del empleo” tendrían que contar con un reglaje más sistemático del que poseen actualmente, salvo que queramos continuar preparando “una vez se ha accedido al empleo”.

#### *c) Los empleos en Economía sumergida deben ser objeto de consideración*

Poco más que decir, salvo que la OIT lleva dedicando muchos años a la Economía Informal y en nuestro caso pocos trabajos y programas (salvo grandes planes parcialmente ejecutados) la valoran, consideran o incluyen en sus elementos de análisis, cuando sabemos perfectamente su imbricación en nuestra economía.

### 3.4. Las “Peticiónes del oyente”

Junto con las cuentas de lo “que hemos hecho” y “deberíamos considerar”, y en lugar de efectuar unas conclusiones de cierre, nos parece más oportuno realizar una “exposición de consideraciones” que, a modo de “carta a los Reyes Magos” refleje opiniones del autor compartidas con otras y otros profesionales del sector.

#### *a) Avanzar en el campo del Empleo supone contar con documentación más disponible*

Resulta notablemente difícil encontrar información del dominio especialmente a nivel nacional y (en menor grado) a nivel internacional



- Un ejemplo de “mala práctica” es, precisamente, la Asociación Mundial de Servicios Públicos de Empleo (AMSPE/WAPES) cuyo servidor es un ejemplo de ello (su documentación queda reservada a los entes asociados salvo pequeños resúmenes o presentaciones). Es cierto que navegando con obstinación puede accederse a ciertos documentos pero no resiste la más mínima comparación con quién la auspició (la OIT) que todo lo ofrece libremente.
- Es de agradecer, contrariamente, los esfuerzos que algunos SPE nacionales van realizando, entre los que cabrían destacar las revistas Empleo Activo (SPE Asturiano) o Cuadernos del Mercado de Trabajo (SEPE), la wiki por el SAE para volcar una serie de literatura (incluyendo literatura gris), etc.. En todos los casos sería de desear que al igual que el SEPE tiene en su web una página dedicada a Recursos Humanos contásemos con la misma información en todos los autonómicos, comprendiendo los programas que se mantienen a través de subcontratación, las entidades involucradas, personas que trabajan en las mismas, etc.

#### *b) La Cooperación necesaria y los nuevos vientos de las Agencias Privadas*

Hemos señalado precedentemente que buena parte de las políticas activas se realizan desde proyectos ejecutados por segundas partes (administraciones locales, Centros de Enseñanza Universitaria, Patronales, Sindicatos, Empresas, Ongs...) ahora bien...

- No conocemos ninguna clase de informe que delimite algún tipo de evaluación de estas relaciones, y, lo que es más, que clarifique la segmentación o especialización (con la salvedad de los colectivos en riesgo de exclusión o centrados únicamente en mujeres) *desde criterios propios de los programas de empleo*. Y la valoración parece muy importante si se desea plantear una segmentación o especialización en función de criterios sustantivos. Nos parece así que sería deseable diferenciar entre entidades especializadas en “transición e inicio de carrera” (Centros de Enseñanzas Profesionales, Universidades...), versus entidades centradas en carreras ya iniciadas con vistas a que cada quién pueda manejar los elementos en los que tiene una “mayor solvencia” (especialización por su ámbito de actividad, recursos de los que dispone, etc...). No está de más recordar, en este caso la vieja iniciativa que supuso implantar COIEs en las Universidades.
- Por otro lado, parece que los criterios que se han desarrollado para habilitar a tales entidades son poco exigentes<sup>11</sup> (¿Qué garantías de competencia y es-

---

11. Como lo han venido siendo en relación a otras políticas activas habida cuenta de la heterogeneidad de instituciones que son promotoras de las mismas.

pecialización del personal se establecen? ¿Cómo se evalúa la solvencia para realizar actividades de calificación y clasificación?) y que tal vez la prudencia recomendaría generar algún “proceso de prácticas y validación de la capacidad” (Agencias con una L similar a la de la conducción) en el que el “pago por resultados”, como recomiendan los diversos informes antes citados (Fay, 1997; Fin, 2011), se instaurase como criterio.

- Si revisamos las solicitudes y permisos alcanzados nos tememos que la apuesta por lo digital va a producir una sobrecarga de portales electrónicos. Hágase una revisión de los que se han ido elicitando y pruébese a introducir determinadas ocupaciones de diferente nivel de cualificación. Hemos de decir que hecho el intento por nuestra parte, los registros que se han obtenido ante ocupaciones como psicólogo eran tan alejados del perfil que llevan a dudar de la capacidad de casación de dichos instrumentos (no mencionamos los portales con los que se ha efectuado debido a no haber realizado una contrastación sino incidental).

*c) La cooperación bien entendida “empieza por dentro” (y no se debe hacer cierto el refrán de “dónde hay confianza”)*

Generar un sistema interrelacionado es un objetivo recomendado y compartido que conlleva numerosos trabajos y esfuerzos. Entre éstos nos parece que convendría...

- *Desterrar un exceso de burocracia* que implica a veces rellenar más protocolos e informes de los que cualquier justificación razonable parece exigir. Esa burocracia, en algunos lugares concretos, implica un trato “desde arriba” poco favorable al desarrollo de una cooperación. Es cierto que esta observación describe lo que pueden ser experiencias puntuales, pero no es menos cierto que el autor ha contrastado dicha impresión con otras muchas personas que operan en el dominio.
- Establecer medios técnicos avanzados que posibiliten el acceso a los diferentes recursos del sistema, el registro efectivo y facilitado de la información, o algo tan simple como que cualquier perfil y cualquier empleo sea accesible potencialmente: impulsar la movilidad supone establecer protocolos de cooperación que permitan el ejercicio de los derechos a los ciudadanos en cualquier territorio, y actualmente, a pesar del SISPE, resulta más fácil desenvolverse en la red intracomunitaria Eures que en zonas fronterizas entre dos Comunidades Autónomas .

Es todo un reto el que tienen por delante los SPE y quienes, involucrados de una forma u otra con los mismos, deseamos que sigan llevando el liderazgo en los

trabajos que tantas satisfacciones nos han producido a sus profesionales. Nada mejor, entonces, que las palabras de Leroy (2011) para terminar...

*“The task of the PES comprises in the future much more than guiding the unemployed to a job. Public employment services will have to become ‘directors of careers’ for all people, unemployed or employed in every possible way.*

#### 4. REFERENCIAS

- ALUJAS RUIZ, J.A. (2007) : *El servicio público de empleo y la intermediación laboral*. VII Jornadas de la Asociación Española de Economía Laboral. Disponible en: [www.congresos.ulpgc.es/aect\\_aede/Descargas/.../Alujas.pdf](http://www.congresos.ulpgc.es/aect_aede/Descargas/.../Alujas.pdf).
- ALUJAS RUIZ, J.A. (2011): Eficacia del servicio público de empleo en los procesos de intermediación laboral, *Cuadernos del Mercado de Trabajo*, 6, pp 75-82. Disponible en: <http://www.hzz.hr/DocSlike/vesna/20090323-Newsletter-Kongres-2008-109-EN.pdf>
- BCG-CIETT (2011): *Adapting to Change How private employment services facilitate adaptation to change, better labour markets and decent work*, Brussels, CIETT. Disponible en: [http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Adapting\\_to\\_Change/CIETT\\_Adapting\\_to\\_Change.pdf](http://www.ciett.org/fileadmin/templates/ciett/docs/Stats/Adapting_to_Change/CIETT_Adapting_to_Change.pdf)
- BUCHINGER, E. (1998): Country Study: Austria. Achieving ISO 9001 certification in a public employment service , OIT; Document n°. 49-3. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/papers/1998/austria/index.htm>
- CAZES, VERICK, y HEUER, C., (2009): “Labour market policies in times of crisis”, *Employment Working Paper*, n°. 35. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_policy/documents/publication/wcms\\_114973.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_policy/documents/publication/wcms_114973.pdf)
- COCKX, B, DEFOURNY, A; DEJEMEPPE, M Y VAN DER LINDEN, B (2007): “Le plan de accompagnement et suivi des chomeurs favorise-t-il l’insertion en employ” , *Regards Economiques*, n° 49, pp. 1-19
- [http://www.politiquestociales.net/IMG/pdf/httpwww2.econ.ucl.ac.be\\_pphloggerdl-count.php\\_id=regards\\_url=\\_Archives\\_RE049.pdf](http://www.politiquestociales.net/IMG/pdf/httpwww2.econ.ucl.ac.be_pphloggerdl-count.php_id=regards_url=_Archives_RE049.pdf)
- COMISIÓN EUROPEA (2010<sup>a</sup>): *Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: Agenda de nuevas cualificaciones y empleos: una contribución europea hacia el pleno empleo*, Estrasburgo, Comisión Europea. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/Notice.do?mode=dbl&lang=fr&ihtmlang=fr&lng1=fr,es&lng2=bg,cs,da,de,el,en,es,et,fi,fr,hu,it,mt,nl,pl,pt,ro,sk,sl,sv,&val=539301:cs&page=>

- COMISIÓN EUROPEA (2010b): *Comunicación de la Comisión: Europa 2020. Una estrategia para el crecimiento inteligente, sostenible e innovador*, Bruselas, Unión Europea. Disponible en: [http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index_en.htm)
- COCKX, B., A. DEFOURNY, M. DEJEMEPPE, y B. VAN DER LINDEN (2007): *Le nouveau système de suivi des chômeurs*, Paris, Louvain-la-Neuve.
- DAR, A. y WHITEHEAD, T. (2003): Public employment services: functions and innovations, *World Bank Employment Policy Primer*, n° 3, pp. 1-8. Disponible en: [http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&theSitePK=523679&entityID=000090341\\_20041012152538&searchMenuPK=64187283&theSitePK=523679](http://www-wds.worldbank.org/external/default/main?pagePK=64193027&piPK=64187937&theSitePK=523679&menuPK=64187510&searchMenuPK=64187283&theSitePK=523679&entityID=000090341_20041012152538&searchMenuPK=64187283&theSitePK=523679)
- DEBAUCHE, E y GEORGES, N (2007): “Construire un modèle de profilage des demandeurs d’emploi: défi statistique ou défi politique?”, *Document de travail 91*, Centre d’études de l’emploi. Disponible en: [http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/modele\\_profilage\\_demandeurs\\_emploi\\_91.pdf](http://www.cee-recherche.fr/fr/doctrav/modele_profilage_demandeurs_emploi_91.pdf)
- DELAUTRE, G y GEORGES, N (2007): De l’utilité d’un outil de profilage des demandeurs d’emploi Comparaison de trois expériences européennes L’essentiel Février, n°10. Disponible en: <http://doc.politiquestociales.net/serv1/Essentiel10.pdf>.
- ESI, SL y ADETRE (2010): *Valoración del impacto económico y social de las políticas activas del instituto aragonés de empleo*, Zaragoza, INAEM. Disponible en: <http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragoneseEmpleo/Documentos/docs/Areas/ObservMercadoTrabajo/Informes/INAEM%20valoracion%20inter%20Web.pdf>
- EUROSTAT (2011): *Labour Market Statistics*, Luxembourg, Publications Office of the European Union. Disponible en: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-32-11-798/EN/KS-32-11-798-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-32-11-798/EN/KS-32-11-798-EN.PDF)
- FEDERACIÓN ANDALUZA DE MUNICIPIOS (2007): *El modelo de gestión de las políticas activas de empleo en Andalucía*, Sevilla, Servicio Andaluz de Empleo y Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Disponible en: <http://www.famp.es/famp/publicaciones/enlaceportada.htm>.
- FAY, R. G. (1997): *Making the Public Employment Service More Effective through the Introduction of Market Signals*, OECD Labour Market and Social Policy Occasional, Paris, OECD Publishing. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/031348351683>.
- FEDEA (2011): *Observatorio Laboral de la Crisis*, Madrid, Fundación de Estudios de Economía Aplicada. Disponible en: <http://www.fedea.es/observatorio/>.

- FERNÁNDEZ GARRIDO, J (2010): “Estrategias de intervención psicosocial en la orientación para el empleo”. En Izquierdo Rus, T (2010): *Los Nuevos retos del mercado laboral: una perspectiva desde la orientación profesional*, Jaén, Editorial Amarantos, pp. 49-76.
- FINN, D (2011): *Sub-contracting in Public Employment Services*, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services. Disponible en: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=991&langId=es>.
- FROY, F. Y GIGUÈRE, S (2011): *La creación de empleos duraderos. Guía para regenerar el empleo duradero a nivel local*, Ginebra, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/51/49/48866239.pdf>
- GEORGES, N (2006): *Le profilage: outil statistique et/ou mode de coordination*, Paris, Centre D'études de L'emploi. Disponible en: <http://www.cce.enpc.fr>.
- HOFFMANN, E. (2000): *Labour market information based on the administrative records of the public employment services: issues and possibilities*, OIT. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/empserv/publ/hoffman.htm>
- IDEA (2008) : *Evaluation du nouveau système de suivi des demandeurs d'emploi*, Brussels, ONEM. Disponible en : <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=18854>
- INGEUS Centre for Policy and Research (2008): *International insights: Best practice in employment programmes*. Disponible en: [www.ingeus.co.uk/download,118,international](http://www.ingeus.co.uk/download,118,international)
- ILO (2007): *Guide to Private Employment agencies .Regulation, monitoring and enforcement*, Geneva, ILO. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_norm/@declaration/documents/instructionalmaterial/wcms\\_083275.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/instructionalmaterial/wcms_083275.pdf)
- ILO (2009): *Public Employment Services Responses to the Global Economic Crisis*, ILO, Skills and Employability Department. Employment sector. Disponible en: [http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS\\_117382/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/skills/pubs/WCMS_117382/lang-es/index.htm)
- ISOMER (2011): *Proyecto I+I Formación y Empleo*. Foro en busca de un modelo sostenible de producción: Políticas activas de empleo. Disponible en: [http://en-busca-de-un-modelo-sostenible-de-produccion.isomersca.com/jornadas/conclusiones\\_y\\_estrategias\\_PAE.pdf](http://en-busca-de-un-modelo-sostenible-de-produccion.isomersca.com/jornadas/conclusiones_y_estrategias_PAE.pdf)
- LEROY, F. (2010): *The Public employment services contribution to EU 2020*, Issue Pape. Disponible en: <http://www.employment.eutrio.be/>

uploadedFiles/Eutrio/events/Speech%20Leroy.pdf

- MANPOWER GROUP (2011): *Contribution des services publics de l'emploi à la sortie de la crise (2): solutions et reformes*. Disponible en : <http://www.manpowergroup.fr/contribution-des-services-publics-de-l%E2%80%99emploi-a-la-sortie-de-la-crise-2-solutions-et-reformes/>
- MOBILITY LAB (2011): *Partnerships among employment services*, The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services, DG Employment, Social Affairs and Inclusion, The European Commission Mutual Learning Programme for Public Employment Services. Disponible en: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=7122&langId=en>.
- NUN, A, BIKERSTAFFE, T y MITCHELL, B (2009): *International Review of performance management systems in public employment services* Policy Research Institute, Department of Work and Pensions Norwich UKLeeds University. Disponible en: <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2009-2010/rrep616.pdf>
- ÖSB CONSULTING GMBH (2004): *Performance Indicators for Public Employment Services Report of the Working Group November 2003–November 2004*, Green Green Paper Series 04.
- OECD (1998): *Making the most of the minimum: statutory minimum wages, employment and poverty*, Employment Outlook, Paris, OECD.
- OCDE (2005): *Les services publics de l'emploi : gérer la performance en Perspectives de l'emploi*, Paris, OCDE. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/2/46/36780962.pdf>
- OECD (2003): *Managing Decentralisation. A New Role for Labour Market Policy*, Paris, OECD Publishing.
- OECD (2007): *Activating the Unemployed: What Countries Do*, en *Employment Outlook*, Paris, OECD.
- OCDE (2009): *Faire face à la crise de l'emploi: les réponses des politiques sociales: Thème 2: Maintenir la politique d'activation pendant la crise*. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/55/28/43766297.pdf>
- OECD (2011): *Managing Accountability and Flexibility in Labour Market Policy*, Paris OECD Publishing. Disponible en: <http://www.oecd.org/dataoecd/57/27/46891561.pdf>
- OIT (2009a): *Apoyo de la OIT al papel que desempeñan los servicios públicos de empleo en el mercado de trabajo*, Ginebra, OIT.
- OIT (2009b): *Respuestas de los Servicios Públicos de Empleo a la Crisis Económica*

*Mundial*, Ginebra, OIT. Disponible en: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_117384.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_117384.pdf).

OIT (2011a): *Cómo lograr una recuperación sostenible, Medidas nacionales innovadoras*. Ginebra, Instituto Internacional de estudios Laborales, OIT. Disponible en: [http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/syn\\_s.pdf](http://www.ilo.org/public/english/bureau/inst/download/syn_s.pdf)

PARLAMENTO Y CONSEJO DE LA UNIÓN EUROPEA (2006). Decisión nº 1672/2006/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 24 de octubre de 2006 por la que se establece un programa comunitario para el empleo y la solidaridad social – Progress Bruselas, DO L 315 de 15.11.2006, p. 1/8. Disponible en:

[http://europa.eu/legislation\\_summaries/justice\\_freedom\\_security/combating\\_discrimination/c11332\\_es.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/justice_freedom_security/combating_discrimination/c11332_es.htm)

PÉREZ CAMARERO, S; CALDERÓN, M.J.; HIDALGO VEGA, A.; E IVANOVA, A. (2010): *Efectos de la crisis económica sobre la juventud española*. Disponible en: <http://www.imw.es/userfiles/file/Crisis%20economica%20jovenes%20Rev%2001%202011%20comp.pdf>.

RUDOLPH, H. (2001): “Profiling as an Instrument for Early Identification of People at Risk of Long Term Unemployment”, Weinert, P. (Ed.), *Employability: From Theory to Practice*, London (UK), Transaction Publishers .

RUDOLPH, H Y KONLE-SEIDL, R (2005): *Profiling for Better Services .Report on the European Profiling Seminar*, Nuremberg, Institute for employment research. Disponible en: <http://www.upjohninst.org/fdss/euroseminar.pdf>

THUY, P HANSEN; E AND PRICE, D (2002): *The public employment service in a changing Labour market* , N.York , WorldBank. Disponible en:

<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/75867/dc2003/proceedings/pdfpaper/module2ptehdp.pdf>.

TIMO WEISHAUPT, J. (2010): “A silent revolution? New management ideas and the reinvention of European public employment services”, *Socio-Economic Review*, nº. 8, pp. 461-486.

WALWEI, U. (1996): “Improving job-matching through placement services”, SCHMID, G., O'REILLY, J. y SCHOMANN, K. (Eds.), *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*, Cheltenham, R.U., Edward Elgar, pp. 402-430.

WAPES/ILO (1996): *The Role of the Public Employment Service: Issues for discussion*. Disponible en: <http://members.aon.at/wapes/private/en/ronald.htm>

WAPES/ILO (1997): *Strategies developed by the Public Employment Service in response o structural changes in the Labour Market*, Acts of the Interregional Technical



- Meeting World Association of Public Employment Services/ International Labour Office Geneva (WAPES/ILO), Document n°. 50. Disponible en: <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/govlab/papers/1998/strapes/index.htm>
- WAPES/ (1998): 'Targeting employment services to jobseekers' needs. Disponible en: <http://members.aon.at/wapes/bbs/Washington.htm>
- WAPES (2009): What have we done: *Quel impact la crise exerce-t-elle sur les services publics de l'emploi*. Disponible en: [www.wapes.org/infos/file/attachfiles/ppt/2009-117-FR.ppt](http://www.wapes.org/infos/file/attachfiles/ppt/2009-117-FR.ppt)
- WAPES (2010): *Modernisation of Public Employment Service: our vision for the Belgian PES in 2020*. Disponible en: <http://www.wapes.org/infos/file/attachfiles/pdf/2010-086-EN.pdf>
- WORLD BANK (2008): *Public Employment Services and Employment activation*, World Bank Report, N.York, World Bank. Disponible en: [http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/258598-1224622402506/CZ\\_Roma\\_Employment\\_Ch5.pdf](http://siteresources.worldbank.org/ECAEXT/Resources/258598-1224622402506/CZ_Roma_Employment_Ch5.pdf)