

Digitalización y políticas activas de empleo en España

Caso de estudio

Enero de 2015



c/ Españaoleto, 19
28010 Madrid
Tlf.: 34-91-520 01 00
Fax: 34-91-520 01 43
e-mail: afi@afi.es
www.afi.es

Índice

1. Introducción.....	3
2. Situación actual de las políticas activas de empleo en España	5
2.1. Los parados de larga duración, la asignatura más urgente.....	12
2.2. Iniciativas de digitalización en el ámbito de funcionamiento del SEPE	15
3. <i>Benchmarking</i> internacional. Selección de referentes / buenas prácticas	19
4. Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	35

1. Introducción

La reciente crisis económica en España ha generado un amplio debate entre distintos agentes, analistas, expertos, gobierno e interlocutores sociales acerca de cuáles son las reformas necesarias para mejorar el funcionamiento del mercado laboral. En particular, en lo que concierne a las políticas para tratar de reducir el desempleo, uno de los temas que ha suscitado mayor atención ha sido sin duda el fomento de las Políticas Activas de Empleo (PAE) y la modernización del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE, en España, SPE para los países europeos). Así lo ha manifestado la Comisión Europea (CE) en su informe de recomendaciones de política económica para España donde recoge, además de una serie de medidas de carácter regulatorio, instrucciones precisas para *“mejorar la eficacia y la orientación de las políticas activas del mercado de trabajo”*. Asimismo, la CE insta a España a que acelere *“la modernización de los servicios públicos de empleo para que presten un asesoramiento personalizado eficaz, proporcionen formación adecuada y garanticen la correspondencia entre la demanda y la oferta de empleo, prestando especial atención a los parados de larga duración”*.

En términos generales, se entiende por PAE aquellas acciones dirigidas por las instituciones con el objetivo de promover una mayor y mejor coordinación entre oferta y demanda de empleo, mediante la adaptación de los perfiles y la formación de los trabajadores a las necesidades de la demanda, así como el diseño de sistemas de incentivos que faciliten un mejor engarce de los fundamentos del mercado laboral. En este sentido, las PAE constituyen la mejor manera que los países europeos han encontrado para influir en las condiciones de oferta y demanda del mercado de trabajo y reducir el desempleo. Los países pioneros en la aplicación de las PAE son algunos nórdicos - Dinamarca y Suecia, fundamentalmente - y Austria. Esta experiencia fue rápidamente incorporada en otros países, convirtiéndose además en una de las principales recomendaciones¹ de las instituciones europeas para combatir el desempleo. Estas políticas complementan a las políticas “pasivas” del mercado de trabajo, centradas en la protección de los desempleados.

¹ Recientemente, la Comisión Europea ha elaborado un informe donde recoge una serie de recomendaciones en materia de política económica donde hace hincapié en *“Mejorar la eficacia y la focalización de las políticas activas del mercado de trabajo, incluidas las ayudas a la contratación, sobre todo para quienes tienen más dificultades para acceder al empleo”*.

Sin embargo, la evidencia empírica señala que el diseño de las políticas activas de empleo y su implementación puede ofrecer resultados no necesariamente beneficiosos cuando se comparan con el coste de estas políticas. Es decir, que incluso a pesar de que el resultado de un programa de políticas activas haya podido ser positivo en cuanto a la recolocación de un número determinado de trabajadores, esto no implica que los recursos se hayan asignado de manera eficiente o hayan tenido, por otra parte, la eficacia deseada. Es precisamente sobre este aspecto donde la digitalización adquiere una relevancia importante, tal y como ha mostrado la evidencia reciente de algunos países referentes en la aplicación de nuevas tecnologías para el diseño e implementación de las políticas activas de empleo. Por ejemplo, en la medida en que permite agilizar y reducir los costes que entraña la gestión de las agencias de colocación. Asimismo, permite una mayor interacción de los demandantes de empleo con la administración (para acciones de orientación, formación, etc.), a un coste notablemente menor. Es decir, la digitalización puede incrementar la eficiencia y la eficacia de las PAE, puesto que permite la gestión de ingentes volúmenes de información a coste reducido y sirve de motor dinamizador en la interacción entre oferentes y demandantes de empleo y agentes de colocación.

El presente caso de estudio pretende describir la situación actual de las PAE en España en clave comparada con los referentes europeos más destacados en la aplicación de dichas políticas y, más concretamente, del encaje de la digitalización como piedra angular de su gestión. Asimismo, se pone de relieve la necesidad de una modernización de los sistemas públicos de empleo, y para ello se analiza la potencialidad que ofrece el desarrollo de la digitalización a este respecto.

El documento se organiza de la siguiente manera. En el apartado dos se realiza un diagnóstico que sintetiza la situación actual de las políticas de empleo en España, y el desafío que representa la inclusión del colectivo de parados de larga duración. En el apartado tres se describen las iniciativas de modernización del SEPE y, en particular, la experiencia reciente en aplicación de nuevas tecnologías de la información en sus procesos. En el apartado cuatro se realiza una caracterización de las experiencias de algunos países pioneros en la renovación de los SPE. Finalmente, en el apartado cinco se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones, a la luz de la evidencia más reciente de otros países, y teniendo en consideración las potencialidades que ofrece la digitalización para modernizar el sistema público de empleo estatal (SEPE) en España.

2. Situación actual de las políticas activas de empleo en España

Las PAE se instrumentan en España a través del SEPE, que se configura como un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Empleo y Seguridad Social. El SEPE, junto con los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas, forma el Sistema Nacional de Empleo. Desde esta estructura se promueven, diseñan y desarrollan medidas y acciones para el empleo, cuya ejecución esta descentralizada en las distintas Comunidades Autónomas. El SEPE dirige sus servicios a personas trabajadoras, tanto desempleadas como en activo, y a empresas y emprendedores. La principal derivada de esta fragmentación de la política activa de empleo es el esfuerzo que es necesario realizar para coordinar la actuación de las diferentes AA.PP. que participan en este proceso, ya que, de lo contrario, podría repercutir negativamente sobre el desempeño de cada uno de los sub-mercado de trabajo.



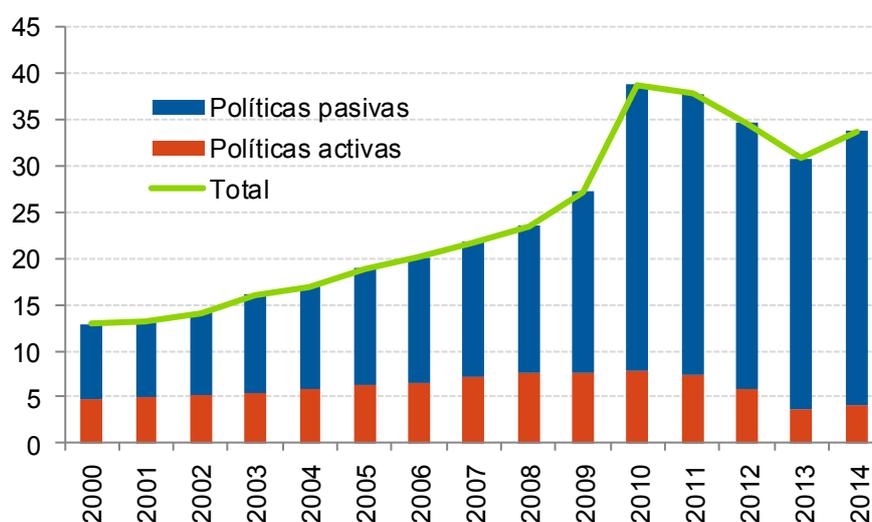
Fuente: SEPE.

Además de este esfuerzo de coordinación entre las AA.PP., las últimas tendencias se orientan a fomentar la colaboración público-privada, ya que la evidencia empírica pone de manifiesto que, gracias a la misma, se obtienen beneficios económicos y sociales, no sólo para los propios trabajadores y desempleados, en términos de mejora de la intermediación laboral y casamiento de las necesidad de oferta y demanda de trabajo, sino también para la Administración. Los ahorros de recursos, la mayor eficiencia del proceso y, en definitiva, la reducción del desempleo son algunos de ellos (Asemplo, 2014). Un ejemplo a nivel internacional, lo constituye Reino Unido (ver más adelante). En España, hasta la fecha, se han dado los primeros pasos para establecer la colaboración público-privada, entre los que se encuentran el Acuerdo Marco, impulsado por el SEPE y al que se han adscrito 14 Gobiernos regionales (excepto Cataluña, Andalucía y País Vasco), y la designación de 80

agencias privadas de colocación que podrán empezar a trabajar en la colocación de parados fruto de este acuerdo con las AA.PP.

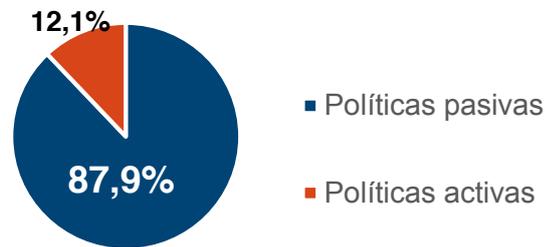
Las PAE se orientan hacia los trabajadores ocupados o en paro con objeto de aumentar su empleabilidad o mejorar su adaptación a las necesidades de las empresas, mediante la orientación profesional y la formación, fundamentalmente. La formación en este caso no es tanto formación profesional reglada, sino formación ocupacional y continua que se desarrolla fundamentalmente en el ámbito laboral activo más que en las fases previas a la entrada de los futuros trabajadores a este mismo ámbito, como es el caso de la formación profesional. Las PAE también se orientan hacia las empresas, mediante la oferta de incentivos que les estimulen a la creación de empleo, la conversión de empleos temporales en fijos, el empleo de colectivos específicos o la recolocación anticipada. En 2014, el gasto presupuestado para políticas de empleo se sitúa en 33.801 millones de euros, lo que representa un 18,1% sobre el total del gasto social en España.

Gráfico 1.- Gasto en políticas de empleo del Estado (PGE, miles de millones de euros).



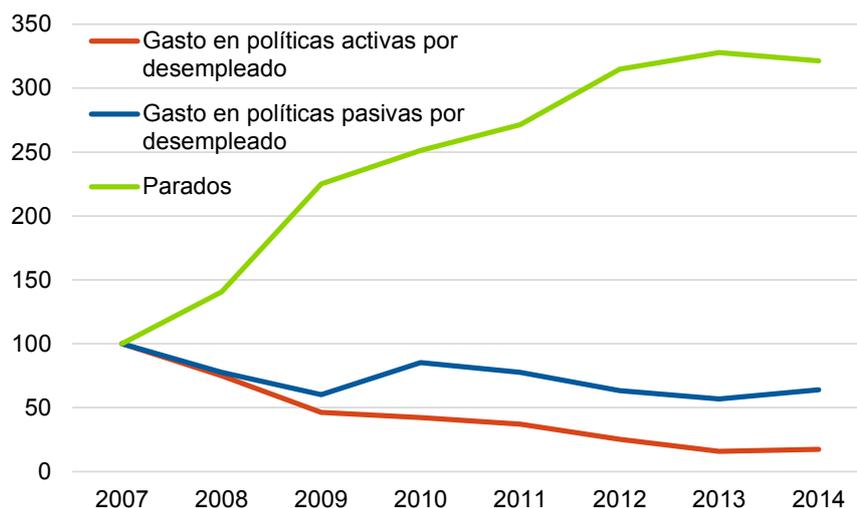
Fuente: Ministerio de Hacienda y AA.PP.

No obstante, el grueso de la financiación destinada a políticas de empleo se concentra en las políticas pasivas, es decir, en el pago de prestaciones por desempleo (contributivas, asistenciales y rentas de inserción), mientras que las políticas activas tan solo representan un 12,1% en 2014, habiéndose reducido la asignación a las mismas desde el inicio de la crisis hasta 2013.

Gráfico 2.- Composición del gasto en políticas de empleo (2014)


Fuente: Ministerio de Hacienda y AA.PP.

La popularidad de las políticas activas de empleo en España es relativamente reciente, si bien su alcance, a juicio de expertos como Samuel Bentolila y Marcel Jansen (2013) es todavía insuficiente, tanto en dotación como en su diseño e implementación. Sobre todo, teniendo en cuenta que el número de desempleados se ha más que duplicado, pasando de 2,1 a 5,6 millones de parados entre 2007 y 2014, cifra, esta última, que representa una tasa de paro del 24,5%². Sin embargo, el gasto por desempleado, tanto en políticas activas como pasivas, se ha venido reduciendo en este mismo periodo, especialmente en el caso de las primeras.

**Gráfico 3.- Gasto en políticas activas y pasivas por desempleado
(Índice base 100 = 2007)**


Fuente: Ministerio de Hacienda y AA.PP e INE.

² Según la EPA del segundo trimestre de 2014.

Otro buen indicador para refrendar este hecho es que cada trabajador del servicio público de empleo es responsable de 269 demandantes (2011), lo que sitúa a España en una de las posiciones más alejadas respecto a sus socios europeos de referencia en este ámbito, como Alemania o Austria que cuentan con 47 y 53 demandantes de empleo por trabajador del SPE, respectivamente (ver tabla 1).

Tabla 1.- Carga media de los empleados de los servicios públicos de empleo (2011)

	Demandantes de empleo inscritos (miles) ²	Personal del SPE (miles) ³	Demandantes de empleo por cada trabajador del SPE
España	5 745,3	21,4	269
Austria	258,6	4,9	53
Bélgica	547,4	10,0	54
República Checa	509,2	7,3	70
Dinamarca	207,7	5,8	36
Estonia	53,2	0,5	108
Finlandia	470,4	3,9	120
Alemania	5 207,6	110,0	47
Grecia	576,6	3,4	169
Irlanda	444,9	0,6	778
Países Bajos	625,6	5,0	125
Polonia	2 011,2	23,8	84
Portugal	639,7	3,6	177
República Eslovaca	401,5	2,3	172
Eslovenia	110,7	1,0	112
Suecia	679,0	10,8	63
Reino Unido	1 571,7	72,9	22

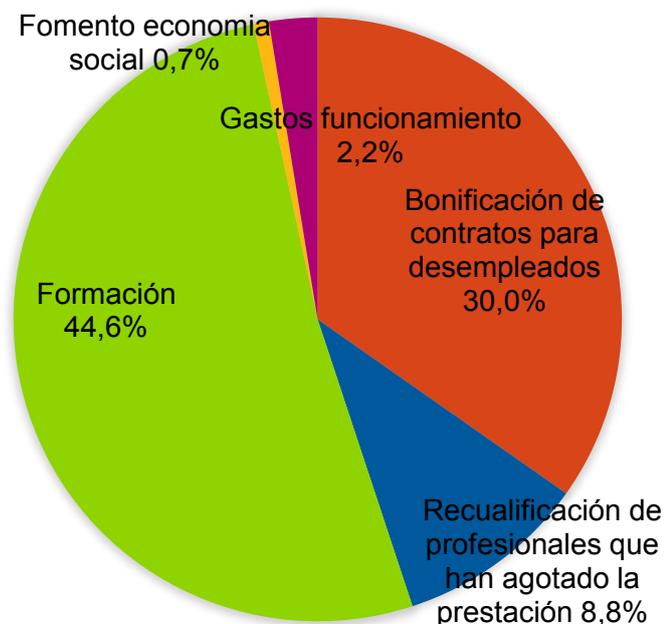
Fuente: Estudios Económicos de la OCDE (2014)

Bien es cierto que el número de parados en España es mucho mayor que en el Reino Unido, que presenta un ratio de 22 desempleados por agente, pero no es menos cierto que, en las condiciones actuales, debería existir una adaptación de los servicios de empleo al enorme volumen de personas desempleadas. Dicha adaptación no debe pasar necesariamente por una mayor contratación de personal, sino que también puede basarse en una modernización de la gestión que permita ser más eficaz con los recursos existentes. Sin embargo, como señala el informe, la implantación de herramientas modernas de activación —como la clasificación de los desempleados por perfiles de empleabilidad (o ausencia de la misma) para incluirlos en grupos en función de la intensidad de la asistencia que requieran— se encuentra en “*fases muy iniciales de desarrollo*”.

La evidencia empírica recogida en David Card, Jochen Kluve y Andrea Weber (2013) señala que las PAE que se han revelado más eficaces son la ayuda personalizada a la búsqueda de empleo, seguida por la formación en las aulas o en el trabajo. La formación es menos efectiva cuando se miden sus efectos a corto plazo pero el impacto es mayor en el medio y largo plazo. Las políticas menos efectivas son los apoyos a la creación directa de empleos en el sector público y, en segundo lugar, en el sector privado, a través de bonificaciones. Este resultado es muy relevante para España, donde un relevante volumen del gasto en políticas activas se destina a subsidios a la creación de empleo privado. De hecho, la fuerte reducción de las partidas presupuestarias para las PAE en 2012 y 2013 tiene que ver con este tipo de incentivos ante su escasa efectividad.

Concretamente, en 2014 la composición del gasto de las políticas activas refleja que, a pesar de que el presupuesto asignado a formación concentra el 44,6% del total de la financiación, en realidad solo un 16% se destina a la formación del colectivo de desempleados. En realidad, la partida del presupuesto dirigida a desempleados donde mayores recursos se concentran son las bonificaciones a los contratos para desempleados (30%).

Gráfico 4.- Composición del gasto en políticas activas de empleo (2014; % sobre total)



Fuente: Ministerio de Hacienda y AA.PP.

La nueva reforma de las Políticas Activas de Empleo (2014)

La reciente reforma de las PAE ha introducido nuevos cambios que parecen abrir una ventana hacia la convergencia con la experiencia de otros socios europeos. No obstante, habrá que esperar a su aplicación para poder evaluar el impacto y si efectivamente logra alcanzar los objetivos acordados.

Elementos clave de la nueva reforma sobre Políticas Activas de Empleo (2014)

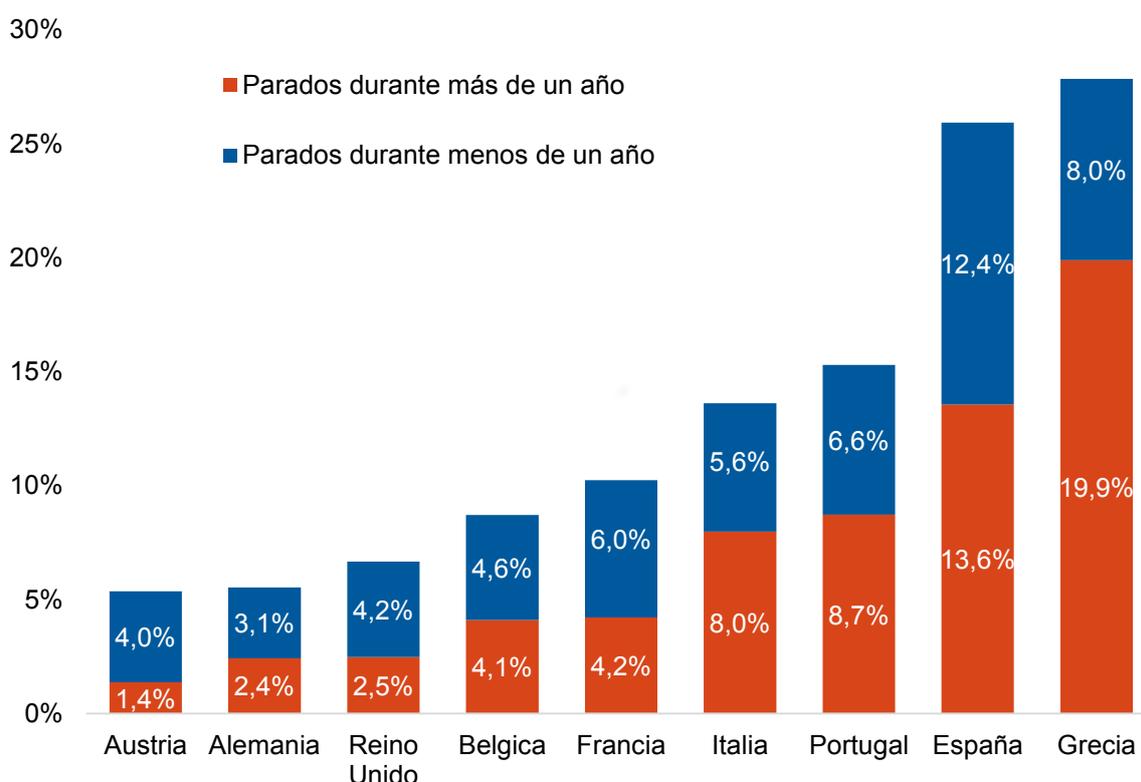
El pasado 5 de Septiembre de 2014, el Consejo de Ministros de España aprobaba la Reforma de las políticas de empleo, cuya estrategia puede sintetizarse en los siguientes puntos:

- ✓ Diseño de un modelo de formación profesional para el empleo de aplicación a todas las Administraciones.
- ✓ Elaboración, en colaboración con los interlocutores sociales, de un escenario de planificación plurianual adecuado a las necesidades de las empresas.
- ✓ Definición de un nuevo papel para los distintos agentes y órganos concernidos en la gobernanza del sistema.
- ✓ Libre concurrencia entre entidades de formación. Con el nuevo modelo el 100% de las subvenciones para la formación profesional para el empleo se someterán a libre concurrencia.
- ✓ Implantación de la cuenta-formación que acompañará al trabajador a lo largo de su carrera profesional.
- ✓ Introducción de la posibilidad de instrumentar un cheque-formación para trabajadores desempleados con el objetivo de proporcionarles la formación que necesitan para mejorar su empleabilidad. Junto con el cheque-formación, la tele-formación permitirá, entre otras cuestiones, superar las limitaciones de un calendario formativo condicionado por la tramitación administrativa.
- ✓ Desarrollo de un sistema integrado de información que garantice la trazabilidad de las acciones y la actualización permanente de toda la información sobre la formación profesional para el empleo.
- ✓ Impulso al Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, y refuerzo de la coordinación entre las distintas Administraciones públicas competentes.
- ✓ Evaluación permanente de la calidad y el impacto real de la formación en términos de mejora en el desempeño en el puesto de trabajo o de inserción y mantenimiento del empleo a través de, entre otras medidas, la exigencia de la realización de auditorías de control.
- ✓ Garantía del principio de tolerancia cero con el fraude. Creación, dentro de la Inspección de Trabajo, de una unidad especializada en el seguimiento y control de las actividades de formación con capacidad efectiva de sanción por irregularidades relacionadas con la formación, así como el establecimiento de un buzón de denuncias de malas prácticas e incumplimientos en el ámbito de la formación para el empleo.
- ✓ Aprobación de un régimen sancionador que incluya, entre otras cuestiones, la imposibilidad para los beneficiarios de planes de formación de volver a trabajar para la Administración pública en el ámbito de la formación durante, al menos, cinco años cuando hayan incumplido la legalidad.

2.1. Los parados de larga duración, la asignatura más urgente

Uno de los grandes desafíos de las políticas activas de empleo es su eficacia en la reducción de los parados de larga duración. En otras palabras, su efectividad dependerá de los resultados que puedan serle atribuidos en términos de reducción del tiempo en el desempleo, así como de la reducción en el peso que tiene este colectivo en el conjunto de los desempleados.

Gráfico 5.- Tasa de paro en países europeos seleccionados (2T 2014)

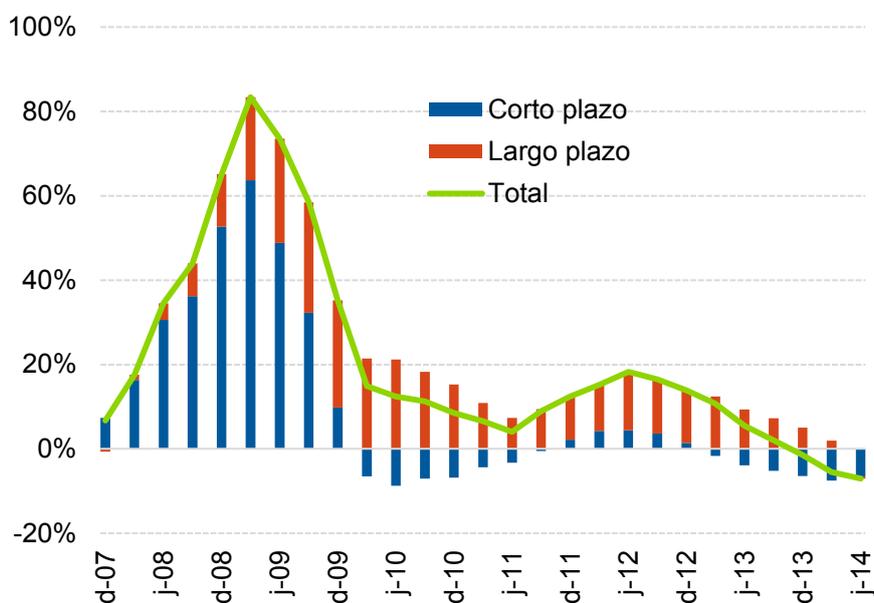


Fuente: Eurostat.

Actualmente, el mercado laboral español ha venido asistiendo a un descenso del número de parados, excepto para aquellos que tienen más de 55 años. Los que llevan menos tiempo en situación de desempleo siguen siendo los que con mayor facilidad transitan hacia la ocupación. En cambio, los que llevan más de 2 años siguen aumentando y representan ya casi dos terceras partes del total de parados de larga duración. Concretamente, en el segundo trimestre de 2014 representaron un 62,1% del total de parados.

El paro de larga duración es, en definitiva, la cara más amarga de la recesión. El principal problema que subyace es que este colectivo sufre una pérdida de habilidades laborales (empleabilidad) que se hace visible para sí mismos y en la percepción de los empresarios. Ambos factores inciden en desánimo de los trabajadores, que pueden verse inducidos a abandonar la búsqueda activa de empleo. Por ello, en términos generales, cuanto mayor es la duración en el desempleo menor es la probabilidad de recolocarse. Por todo ello, la reducción del tiempo en el desempleo es un objetivo de primer orden para la política de lucha contra el desempleo. No cabe duda de que la modernización de los sistemas públicos de empleo y la extensión de las nuevas tecnologías de la información podrán mejorar los resultados de las PAE³.

Gráfico 6.- Contribución a la variación interanual del número de parados según duración



Fuente: INE

Como se ha visto, las PAE, en un contexto de agudización del paro de larga duración y pérdida general de empleabilidad de los desempleados, requieren de una aplicación casi personalizada de las medidas en las que se basan. Esta personalización no puede realizarse solamente, dada la enorme dimensión del desempleo y la recolocación de trabajadores, sobre la base de recursos materiales, personales y presupuestarios de los que, por fuerza, carece el SNE en nuestro país. Por lo que no cabe duda de que la

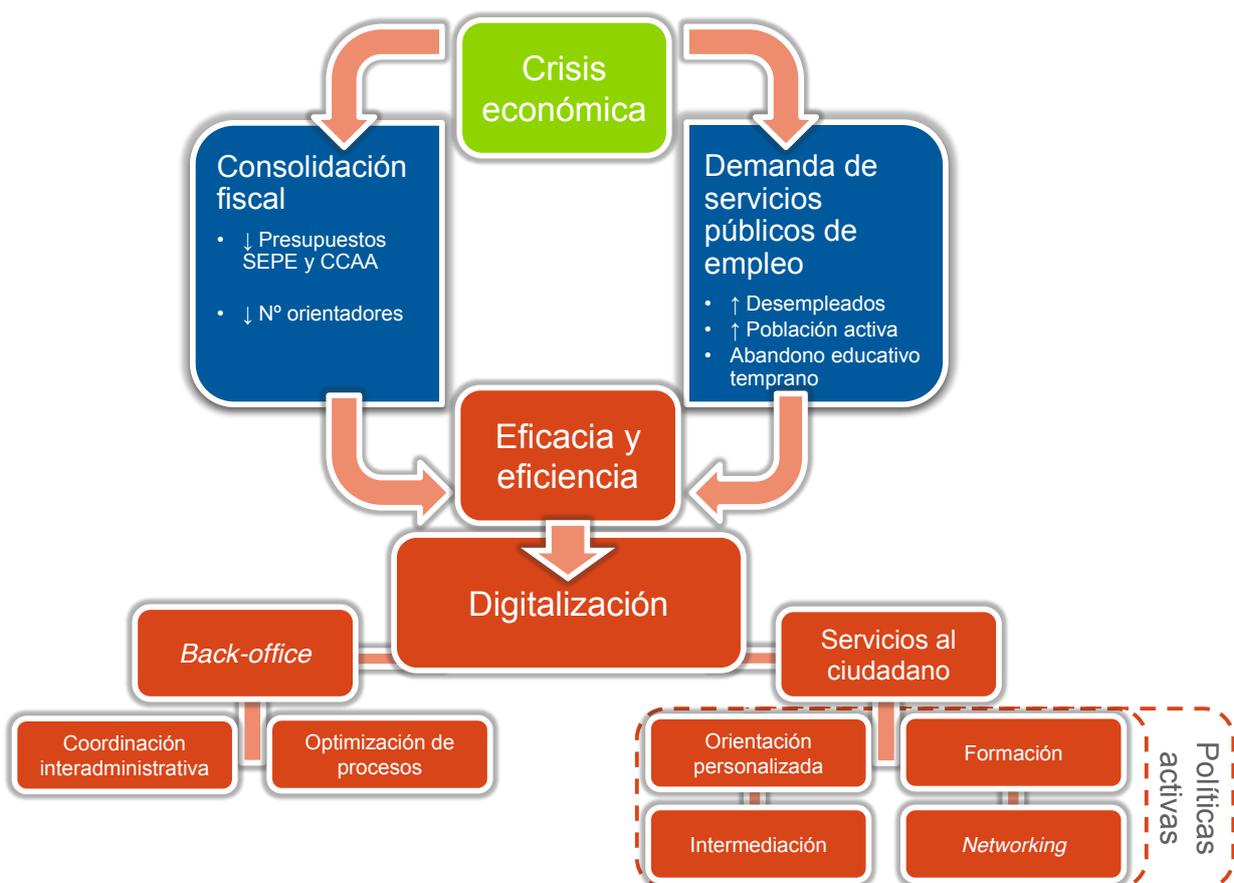
³ Para conocer el impacto de las nuevas tecnologías sobre la probabilidad de encontrar un empleo estando parado, consultar la nota técnica "Internet y empleo", elaborada por el Observatorio ADEI.

modernización del mismo y la multiplicación de su alcance, eficacia y eficiencia, necesariamente, debe pasar por la extensión (e intensificación) de las nuevas tecnologías de la información.

2.2. Iniciativas de digitalización en el ámbito de funcionamiento del SEPE

Como consecuencia de la crisis económica, muchos gobiernos han estado obligados a consolidar sus cuentas públicas y han optado en muchos casos por racionalizar las partidas de gasto social. Al mismo tiempo, las demandas de los sistemas públicos se han intensificado como consecuencia de la persistencia de altos niveles de desempleo y la tendencia hacia el envejecimiento de la población, que ejercen una mayor presión sobre las arcas públicas.

El uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones es un área de significativo desarrollo para los Servicios Públicos de Empleo (SPE), tal y como muestran las múltiples experiencias de países europeos. En este sentido la digitalización de la gestión de los SPE es un proceso indispensable para lograr una mayor eficiencia de los recursos empleados en su funcionamiento, máxime en la coyuntura actual.



Fuente: Afi

El SEPE, consciente de este potencial, ha puesto en marcha diversas iniciativas encaminadas a dotar de mayor eficiencia el servicio de empleo, a pesar de que entre 2010 y 2013 - tal y como recoge Graña (2014), en un trabajo monográfico sobre modernización aplicada al SEPE - el presupuesto TIC de estos servicios se ha reducido en más de un 40% mientras que los trámites de los usuarios han crecido un 16%.

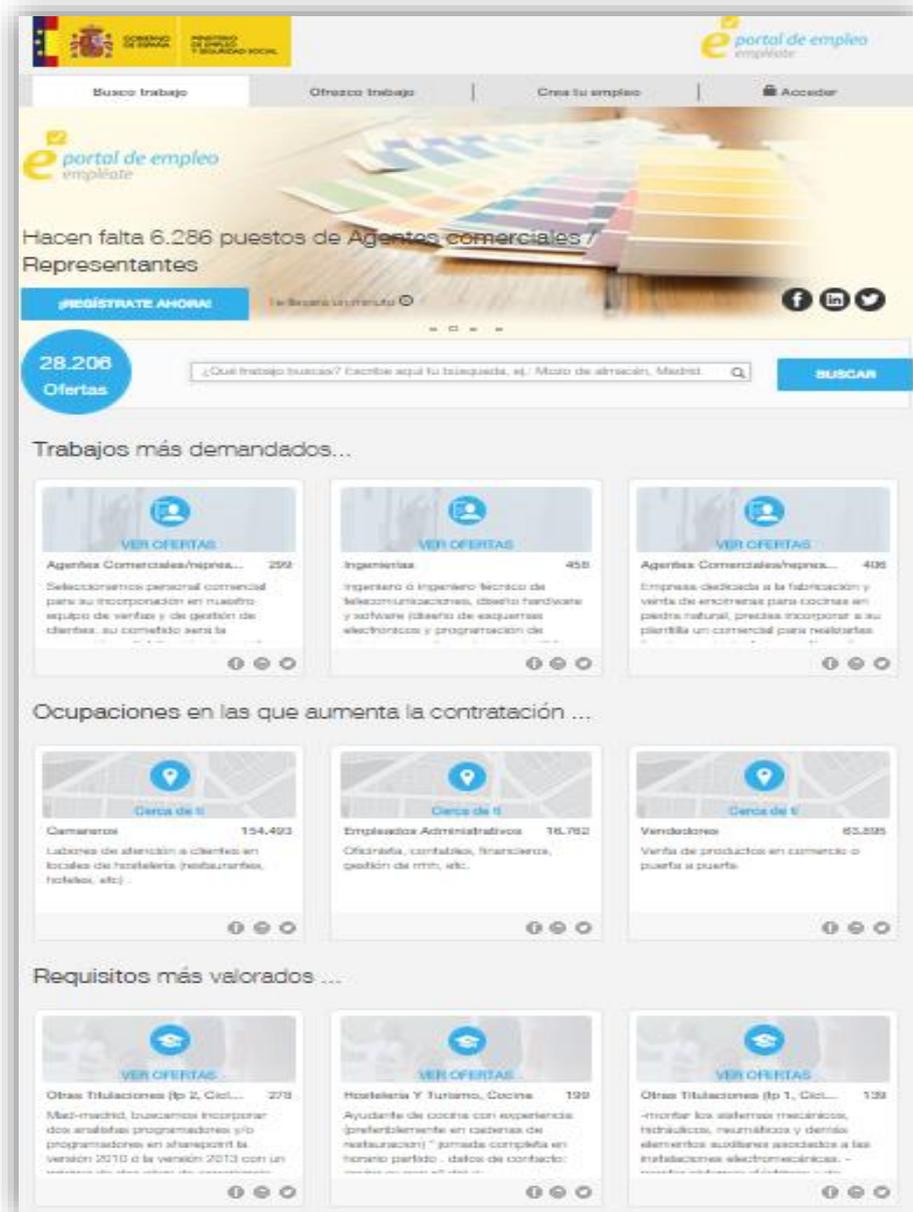
Al margen de otras medidas de modernización digital del SEPE (provisión del servicio, Oficina sin papel...) en lo que se refiere a nuevas funcionalidades que pueden favorecer de manera directa una mayor eficiencia y eficacia de las PAE cabe destacar:

- **Portal Único de Empleo** (<https://empleate.gob.es/empleo>)

Es uno de los proyectos más destacados del SEPE, puesto que facilita y favorece directamente la intermediación. En particular, uno de los principales avances que introduce es que proporciona en un mismo espacio *web*, y con la colaboración de las comunidades autónomas (CC.AA) y de los interlocutores sociales, la información sobre las vacantes de empleo de las bases de datos públicas (Administración General del Estado y CC.AA) y también de las privadas (Infoempleo, Jobandtalent, Monster, Talento, Ticjob, etc.) que se incorporen. Un verdadero reto si se tiene en cuenta, por un lado, la descentralización de las políticas activas de empleo, ya que es una competencia delegada en cada una de las administraciones regionales; y, por otro, la amplia variedad de iniciativas privadas que completan la labor de las AA.PP. haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Por su parte, este portal permite al demandante de empleo realizar las siguientes acciones a través del canal *online*:

- Introducir sus datos personales y profesionales para filtrar la búsqueda de empleo deseada (tipo de cualificación, ocupación, localización geográfica, jornada laboral, duración del contrato de trabajo, etc.);
- Identificar los trabajos más demandados y las ocupaciones que más se ofertan para que los parados adapten, en la medida de lo posible, sus habilidades y mejoren su grado de empleabilidad,
- Acceder a información recurrente sobre los nuevos puestos de trabajo ofertados, en el momento de su incorporación en la base de datos,



Fuente: <https://empleate.gob.es/empleo>

El Portal Único de Empleo es una iniciativa que puede ser de gran utilidad para reducir problemas de información del mercado laboral, al eliminar las fronteras que lo fragmentan (geográficas, sectoriales, canales públicos y privados, etc.). Desde el punto de vista operativo, uno de los mayores retos a los que se enfrenta es convertirse en el portal de empleo por excelencia, que reúna todas y cada una de las ofertas de empleo publicadas en España. Tal y como se decía con anterioridad, la concentración de todas las vacantes de empleo no necesariamente implica la incorporación directa de las mismas en este portal *web*, sino que también puede detectar de forma automática las nuevas ofertas introducidas

en otros portales de empleo de la iniciativa privada y establecer vínculos a estas otras páginas *web*. Para ello, sería necesario establecer mecanismos de colaboración público-privada que mejoren la intermediación laboral, aflorando las buenas prácticas y repercutiendo positivamente sobre la sociedad española. De esta forma, tanto empresarios como demandantes de empleo podrán identificar a este portal como una de las herramientas más potentes para lograr el ajuste perfecto entre oferta y demanda de trabajo.

El hecho de aspirar a convertirse en un portal único de empleo también implica que en él se recoja otro tipo de información interesante para el desempleado de forma que se reduzca la significativa dispersión de información existente en estos momentos. Actualmente, los desempleados deben seguir visitando otras páginas *web* como la del SEPE para efectuar trámites, como solicitar prestaciones o ayudas, la *web* institucional del Ministerio para consultar aspectos detallados sobre el plan de Garantía Juvenil o el 060 para disponer de información actualizada sobre oposiciones.

Otras actuaciones de interés son:

- **Cita previa SEPE**

El Servicio Público de Empleo Estatal ha puesto a disposición de los ciudadanos el servicio de cita previa (a través de Internet y de un sistema telefónico automatizado), imprescindible para la atención en sus oficinas de prestaciones. Con este servicio, apoyado por un asistente *web* simplificado, se pretende optimizar la atención proporcionada al ciudadano y evitarle así esperas innecesarias. Actualmente, se expenden más de millón y medio de citas mensualmente (Graña, 2014).

- **Oficina sin papel**

Es un nuevo desarrollo que pretende dinamizar la gestión y el reconocimiento de las prestaciones por desempleo, suprimiendo la solicitud en papel por la electrónica. Se realiza a través de una nueva herramienta que moderniza el archivo documental y los procesos de almacenamiento, denominada ARGOS.

3. **Benchmarking internacional. Selección de referentes / buenas prácticas**

Se presenta a continuación un resumen de casos de estudio de una serie de países europeos que están implementando medidas de modernización en los SPE. Cabe distinguir dos ámbitos de mejora: modernización general de la oferta de servicios para los usuarios y, también, de las funciones de *back office* (es decir, la automatización y la integración).

La digitalización de las funciones de *back office* ha permitido que se simplifiquen y automaticen los procedimientos administrativos. Por su parte, en los servicios de cara al cliente, la modernización ha permitido el diseño de estrategias efectivas multi-canal y la ampliación de los servicios prestados a un coste muy reducido (incluso nulo) por cada transacción. Asimismo, ha facilitado la reasignación de recursos en otras áreas, brindando así otra fuente de reducción de costes sin perjudicar la efectividad.

De entre todas las experiencias de digitalización que se están llevando a cabo actualmente en los distintos países europeos, se han seleccionado cuatro de ellas por su relevancia en este ámbito y por presentar reducidos niveles de desempleo.

- Austria (Orientación).
- Francia (Intermediación y Orientación).
- Alemania (Intermediación y Orientación).
- Reino Unido (Intermediación y Accesibilidad).

Caso de estudio 1. Alemania



Virtueller Arbeitsmarkt (Mercado de trabajo virtual)

El SPE alemán



La Agencia Federal de Empleo de Alemania, además de ser el principal proveedor de servicios de este país en el ámbito del mercado laboral, es una de las referencias que cuenta con mayor reconocimiento a escala internacional. Se trata de un organismo

autónomo, compuesto por una sede central en Núremberg, 10 directorios regionales, 156 agencias de empleo y aproximadamente 600 oficinas de atención a los ciudadanos.

Entre sus objetivos principales se encuentra la mejora de la reintegración de los demandantes de empleo en el mercado de trabajo. La consecución de este reto requiere un seguimiento constante de la conexión entre las características y aptitudes de los desempleados y las necesidades de las empresas, lo cual conlleva el manejo de grandes volúmenes de datos y una labor de análisis muy intensa.

Para poder responder a este reto, la Agencia Federal de Empleo inició a mediados de la última década el proyecto denominado *Virtueller Arbeitsmarkt*, o plataforma de virtual del mercado de trabajo.

Medida TIC

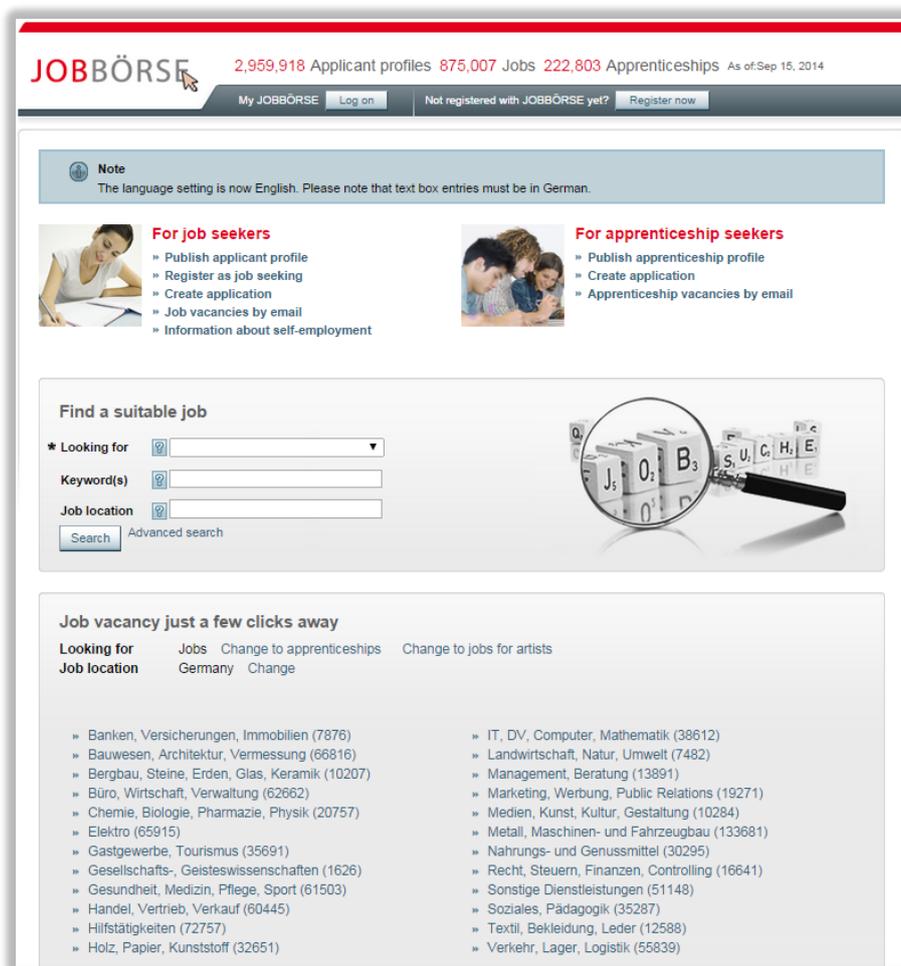
Concretamente, *Virtueller Arbeitsmarkt* constituye una plataforma común que utiliza el canal *online* para favorecer la participación tanto de la propia Agencia Federal como de empresas privadas, demandantes de empleo, instituciones de formación, organizaciones públicas, agencias privadas de colocación, etc.). Su diseño responde a la necesidad de mejorar el sistema de apoyo *online* utilizado en Alemania para conectar la información sobre los perfiles de los demandantes de empleo con las actualizaciones de las bases de datos sobre tipos de ocupación y niveles de cualificación, así como con los datos de los mercados de trabajo regionales y locales.

Los principales objetivos de este proyecto fueron:

- Desarrollar una herramienta puntera para la búsqueda de empleo, tanto para los empleadores como para los demandantes de empleo;
- El desarrollo de bases de datos IT centralizadas;
- El desarrollo de una herramienta útil para ayudar a los orientadores de empleo; y
- El desarrollo coordinado de procedimientos internos coordinados, alineados y adaptados a todos los intervinientes en el sistema.

La plataforma cuenta con tres componentes principales:

1. **Jobbörse.** Esta herramienta es el interfaz que permite a los demandantes de empleo formalizar un registro *online* para crear su propio perfil personal. Tras este primer paso, los candidatos realizan una entrevista con un orientador que revisa la información personal y desarrolla un “plan de integración”. Paralelamente, las empresas pueden anunciar sus vacantes en Jobbörse. El proceso de emparejamiento o encaje de perfiles está basado en más de 40 criterios, que consideran tanto la cualificación formal de los demandantes de empleo como otro tipo de formación cursada así como las competencias adquiridas a través de la experiencia en sus anteriores puestos de trabajo.



The screenshot shows the Jobbörse website interface. At the top, it displays the logo and statistics: 2,959,918 Applicant profiles, 875,007 Jobs, and 222,803 Apprenticeships, as of Sep 15, 2014. Below this is a navigation bar with options for 'My JOBBÖRSE', 'Log on', and 'Register now'. A note indicates that the language setting is now English, but text box entries must be in German. The main content area is divided into two sections: 'For job seekers' and 'For apprenticeship seekers'. The 'For job seekers' section includes links to 'Publish applicant profile', 'Register as job seeking', 'Create application', 'Job vacancies by email', and 'Information about self-employment'. The 'For apprenticeship seekers' section includes links to 'Publish apprenticeship profile', 'Create application', and 'Apprenticeship vacancies by email'. Below these sections is a search area titled 'Find a suitable job' with fields for 'Looking for', 'Keyword(s)', and 'Job location', and a 'Search' button. To the right of the search area is an image of a magnifying glass over a grid of letters. Below the search area is a section titled 'Job vacancy just a few clicks away' with links for 'Looking for' and 'Job location'. At the bottom, there is a list of job categories with their respective counts, such as 'Banken, Versicherungen, Immobilien (7876)', 'IT, DV, Computer, Mathematik (38612)', and 'Verkehr, Lager, Logistik (55839)'.

Fuente: <http://www.arbeitsagentur.de/>

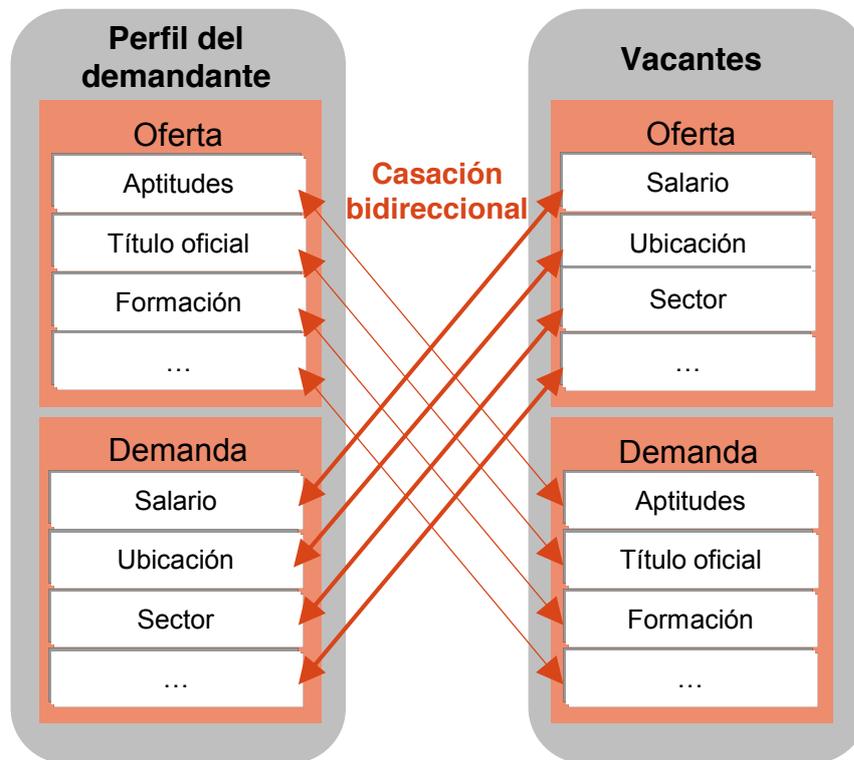
2. **VerBIS.** Este eslabón de la cadena hace referencia a la infraestructura IT que da soporte a la organización de la prestación de servicios de empleo. Entre sus

particularidades, cabe destacar la centralización de datos que aporta, albergando múltiples capas de información relevante sobre los demandantes de empleo y sobre las vacantes ofertadas, contribuyendo a potenciar la intermediación laboral gestionada por la Agencia Federal de Empleo, en general, y por sus orientadores, en particular, que cuentan así con información muy detallada sobre la localización de ofertas adaptadas a los requerimientos de sus “clientes” y sobre los procesos relacionados con el seguimiento de las prestaciones por desempleo de los ciudadanos a los que atienden, etc.

Adicionalmente, el sistema IT implementado para desarrollar el Virtueller Arbeitsmarkt no solo responde a los procesos de búsqueda por coincidencia exacta, sino que es capaz de proporcionar casamientos entre oferta y demanda basadas en **lógica difusa**. Esto quiere decir que el sistema tiene en cuenta elementos próximos entre los datos introducidos y la información disponible, operando de modo **bidireccional**. De este modo es posible realizar una comparación entre las características de los demandantes de empleo y las vacantes incorporadas al sistema.

Concretamente, el sistema clasifica a los demandantes de empleo y a las vacantes registradas en perfiles, sobre una estructura integrada. A partir de ahí, cruza los datos de los perfiles de demandantes y los de las vacantes, teniendo en cuenta un elevado número de características de los perfiles (más de 40 criterios ponderados – distancia, edad, remuneración, etc.). Finalmente, ofrece los resultados derivados del ajuste de oferta y demanda en función de los posibles encajes, calculando la proporción de coincidencia a través de la proximidad entre los objetivos propuestos y las ofertas/demandas disponibles.

Sistema de casación bidireccional



Fuente: Bundesagentur für Arbeit

- JobRobot.** Finalmente, este componente es un buscador (*job-crawler*) que recopila información sobre vacantes de empleo publicadas en los sitios *web* de las empresas, incorporándolos automáticamente a la intranet del sistema público. De esta forma, se garantiza que todas las ofertas de empleo están disponibles en una página *web* central.

Resultados

Desde su lanzamiento, la plataforma del Virtueller Arbeitsmarkt se convirtió en líder del mercado en el ámbito de los portales de empleo de Alemania. Cada semana, en los momentos posteriores a su creación, el portal *online* registró una media de 18.500 nuevos demandantes de empleo y en torno a 1.600 nuevas compañías.

Una vez en pleno funcionamiento, Jobbörse alberga aproximadamente 1,1 millones de vacantes. El sistema VerBIS incluye 3,8 millones de perfiles de demandantes de empleo.

Por otro lado, las encuestas realizadas reflejan un elevado grado de satisfacción tanto entre demandantes de empleo como entre las empresas que utilizan esta plataforma para encontrar candidatos adecuados.

En cuanto al impacto de JobRobot, ofrece diariamente acceso directo a más de 500.000 vacantes de empleo utilizando información de más de 70 portales, siendo una de las mayores bases de datos de empleo en Internet, de referencia europea. Es un instrumento que facilita el ahorro de tiempo para la búsqueda, tanto por parte de oferentes como de demandantes de empleo, al centralizar el mercado de puestos de trabajo en un único portal.

Caso de estudio 2. Austria

La importancia de un enfoque multicanal

El SPE austríaco



El Arbeitsmarktservice Österreich (AMS) es la principal empresa pública que gestiona el Servicio Público de Empleo en Austria. Sus principales tareas son adecuar a los trabajadores en empleos que se adapten a sus perfiles, eliminar los obstáculos a la colocación, mejorar la transparencia del mercado de trabajo y gestionar los subsidios a los desempleados.

El AMS se estructura en tres niveles jerárquicos (federal, regional y local), en consonancia con la estructura gubernamental del país. El AMS se compone de 1 oficina federal, 9 oficinas regionales y 100 oficinas locales. Los representantes de los empresarios y de los trabajadores están involucrados en todos los niveles y son fundamentales en el diseño de las políticas del mercado de trabajo.



The screenshot shows the homepage of AMS Österreich (Arbeitsmarktservice Österreich). At the top, there are navigation links for English, font size, login, sitemap, contact, and AMS Österreich. A search bar is present with the text 'Suchbegriff eingeben...'. Below the search bar, there are tabs for 'Startseite', 'Arbeitsuchende', 'Unternehmen', 'Berufsinfo & Weiterbildung', and 'Über AMS'. The main content area features a search section with 'Suchen Sie nach Stellenangeboten' and 'eJob-Room' branding. It includes a search input field with a placeholder 'z.B. Beruf, Ort, Firmenname,...' and a 'suchen' button. To the right, there is a 'Schnelleinstieg' sidebar with links to 'Geschäftsstellen', 'eService Zone', 'eAMS-Konto Login', 'Arbeitsmarktdaten', 'Gebärdensprachvideos', and 'Eventkalender'. Below the search section, there are two columns: 'AMS Info-Screen' with statistics for 'Heute im AMS Österreich' (Arbeitsaufnahmen: 1985, Neue Jobangebote: 1380) and 'AMS Aktuell' with a news article titled '20 Jahre AMS - Ältere am Arbeitsmarkt stärker gefragt' dated 15.09.2014. The article discusses the employment rate of older women and includes a photo of four people in a meeting.

Fuente: <http://www.ams.at/>

Actuación en el ámbito de la digitalización

El Servicio *online* de asistencia especializada e individual para los demandantes de empleo principalmente consiste en proporcionar información sobre la realidad laboral y orientación para la acción personalizada en la búsqueda de empleo. Asimismo, proporcionar habilidades y estrategias básicas para alcanzar un mayor grado de conocimiento de las aptitudes personales y profesionales.

El AMS ha llevado a cabo una evaluación de la eficacia y eficiencia de la provisión exclusivamente *online* de **asistencia especializada e individual** en la búsqueda de empleo. Para ello, dispuso de grupos experimentales y de control de desempleados en búsqueda de empleo. El objetivo era disponer de evidencia que sustentase que estas medidas podrían

acelerar la reinserción de los desempleados en el mercado laboral, mejorar la satisfacción de los usuarios y hacer un uso más eficiente de los recursos de personal.

Resultados

Los resultados de la encuesta mostraron algunas mejoras en la satisfacción de los usuarios que hacen uso de los canales *online*, pero los resultados de recolocación fueron más rápidos y satisfactorios con estrategias multi-canal, es decir, utilizando diversos canales de interacción con el SPE. En 2013, dos de cada tres desempleados y tres de cada cuatro empresas que participaron en esta estrategia multi-canal manifestaron estar muy satisfechos con la misma (*Public Employment Service Austria, 2014*). Entre los resultados que se obtuvieron durante el año 2013, destacan los siguientes:

- Cada día, la aplicación *web* era capaz de procesar 230.000 solicitudes de empleo y 91.000 vacantes.
- Un tercio de los desempleados tenía una cuenta activa en la página *web* del Servicio de Empleo austriaco, lo que supuso un incremento del 33% respecto al año anterior.
- La página *web* recibía una media de 1,8 millones de visitas al mes (+14% interanual).
- Alrededor de medio millón de jóvenes y adultos se beneficiaron de la orientación de los centros de información del AMS y unas 2.000 personas acudieron a los 67 centros de información del AMS.
- El porcentaje de vacantes cubiertas con la asistencia del AMS respecto al total de nuevas contrataciones se situó en el 36,5%, lo que supuso un importante incremento respecto del registro del año anterior.
- Cada 54 segundos encontraba empleo una persona parada gracias al AMS (589.000 desempleados encontraron trabajo en el año).
- Cada 85 segundos se cubría una vacante de empleo (371.000 vacantes cubiertas en el año).

La conclusión que puede extraerse es que una estrategia multi-canal individualizada es necesaria para optimizar los beneficios de la inversión en tecnología de contacto digital. La inclusión digital es necesaria para que los parados menos familiarizados con este tipo de nuevas herramientas no queden excluidos del proceso de modernización.

Caso de estudio 3. Francia

Un sistema de pre-registro *online* moderno e integrado para apoyar el servicio multi-canal

El SPE francés



Pôle emploi fue creado en diciembre de 2008 como resultado de la fusión de dos organizaciones: ANPE (el antiguo Instituto Nacional de Empleo a cargo del apoyo en el trabajo y las relaciones con las empresas) y Assedic (la antigua red operativa del seguro de desempleo). Pôle emploi es ahora el organismo clave en la prestación de servicios e públicos de empleo tanto de políticas activas como pasivas. Opera a través de su oficina central, 26 oficinas regionales y más de 1.100 oficinas locales.



The screenshot shows the homepage of pole-emploi.fr. At the top, there is a search bar with the text "Babeth n'est pas infirmière." and a search button. Below the search bar are navigation tabs for "Candidat", "Employeur", "Actualités", "Réglementation", and "En région". The main content area features a large red banner with "216 116 offres d'emploi en ligne" and a search form for "Emploi recherché". The search form includes fields for "Lieu de travail" (France entière), "Type de contrat" (Tous types de contrats), and a checkbox for "Inclure les offres de nos partenaires". To the right of the search form is a section for "Assurance chômage" with a link to "Connaître les nouvelles règles". Below the search form are three main sections: "à la une" with a CV upload prompt, "Services Candidat" with options to register or access the candidate space, and "Services Employeur" with options to access the employer space and account. The bottom section is divided into "Evénements" (Moovjob Tour 2014), "En région" (Nord Pas-de-Calais and Rhône-Alpes), and "Actualités" (Le Dossier and Le Salon des micro entreprises).

Fuente: <http://www.pole-emploi.fr/>

Actuación en el ámbito de la digitalización

El pre-registro *online* en los servicios públicos de empleo consiste en realizar las gestiones de apertura de expediente de desempleado y concertar una cita con el Servicio Público de Empleo a través de las nuevas tecnologías.

Desde la creación del Pôle emploi (2008), se ha desarrollado un sistema integrado *online* de pre-registro, que ha añadido los beneficios de permitir a los demandantes de empleo elegir los días de cita y preparar su primera entrevista con el orientador así como aspectos clave previos a la entrevista con la empresa que ofrece un puesto de trabajo.

Los sistemas anteriores tenían una serie de inconvenientes que se han tratado de solventar con este nuevo sistema. Las visitas de los solicitantes de empleo eran largas y fragmentadas, con diferentes formas de administración y con el resultado de que tanto la calidad y cantidad de información recogida era a menudo deficiente.

Resultados

Actualmente el sistema de pre-registro *online* es la vía más utilizada para realizar cualquier tipo de gestión con el Pôle emploi. La información procesada de forma automática a través de este sistema de pre-registro *online* se ha incrementado notablemente, a la par que se ha reducido de manera significativa el tiempo dedicado a realizar el pre-registro. El hecho de que en 2011 se tardase en media 44 minutos en realizar el pre-registro y en 2012 apenas fuese necesario dedicar 23 minutos en realizar el mismo proceso da cuenta de la agilidad que permite esta herramienta. Además, esta plataforma ha permitido una reducción en el tiempo que conlleva cada visita a los SPE, con los subsiguientes ahorros en recursos para la administración. Otros de los beneficios han sido, por un lado, la generación de una información más precisa sobre las características del demandante de empleo, lo que ha mejorado la efectividad del servicio, y, por otro, una mayor eficacia del trabajo de los orientadores, ya que pueden preparar cada caso con más tiempo de antelación, con mayor información y más sistematizada, mejorando así la calidad del servicio. En definitiva, esta plataforma brinda un servicio más satisfactorio a los parados en búsqueda activa de empleo y redundante positivamente sobre su probabilidad de tránsito hacia el empleo.

Caso de estudio 4. Reino Unido



Una *app* móvil para la búsqueda activa de empleo dentro de una estrategia multi-canal e inclusiva.

El SPE británico



El JobcentrePlus es el Servicio Público de Empleo británico, dependiente del Departamento de Trabajo y Pensiones. Ofrece servicios principalmente a los oferentes de empleo y también gestiona las prestaciones por desempleo, subsidios y otras (incapacidad, etc.).

Los usuarios pueden registrar sus ofertas y demandas *online* a través del servicio *online* JobMatch o directamente a través de otros canales (por vía telefónica o *jobpoints* interactivos).

Actuación en el ámbito de la digitalización

El gobierno británico ha sido muy proactivo en los últimos años para tratar de reducir la carga burocrática que tradicionalmente caracterizaba a los servicios públicos de empleo. En este sentido, una de las premisas de las políticas de empleo del gobierno británico es la de enfocar la prestación de los servicios por medio de herramientas digitales “por defecto”, es decir, tratar de que se generalice su uso en detrimento de los canales tradicionales, aunque ello conlleva, naturalmente, un proceso de adaptación. En otras palabras, dentro de la estrategia multicanal, el objetivo es que los medios digitales vayan ganando presencia progresivamente. Es por ello que una de las medidas implementadas ha sido la de proporcionar un servicio de asistencia digital (fundamentalmente, en los UK *Online Centers*) para aquellos colectivos que tienen una menor accesibilidad o una menor permeabilidad a las nuevas tecnologías.

A través del Directgov (servidor único para los trámites con la administración británica), el JobCentrePlus provee un servicio *online* de búsqueda para oferentes y demandantes de empleo. Sin embargo, puesto que una proporción no despreciable de los individuos que solicitan este servicio no disponen de ordenador en sus domicilios, pero sí de teléfono móvil,

el Directgov y el JobCentrePlus han creado una app para móviles como medida de inclusión para estos colectivos, en el ánimo de que no se produzca un efecto discriminatorio entre oferentes de empleo.

Resultados

Según datos del propio JobCentre Plus, la app móvil fue descargada por 100.000 dispositivos en los primeros seis meses después de su lanzamiento. La página *web* de Jobcentre Plus recibe más de un millón de visitantes cada semana. La estrategia de digitalización ha cosechado una visible aceptación, gracias al empuje gubernamental y a la colaboración público-privada, que están haciendo posible la transición digital.

Aunque no se dispone de estimaciones de impacto de esta medida sobre la probabilidad de encontrar empleo de sus usuarios, el JobCentre Plus se sitúa entre uno de los servicios públicos de empleo europeos más efectivos. Así, por ejemplo, entre los colectivos con mayores dificultades de tránsito hacia el empleo, como son los parados de larga duración, y gracias a la colaboración público-privada (*Work Programme*), la transición hacia el empleo es un proceso más ágil. En el mes de julio de 2013 (Comisión Europea, 2013), más de 130.000 personas con estas características lograron encontrar un empleo

4. Conclusiones y recomendaciones

Tanto los organismos internacionales como los expertos recomiendan, entre otras medidas que atañen al mercado laboral, la urgente reforma y puesta en valor de las políticas activas de empleo. Dichas políticas se gestionan a través del Servicio Público Estatal de Empleo (SEPE) y de los organismos autonómicos, responsables de la aplicación directa de estas acciones. El desempeño de estos organismos públicos ha revelado carencias en la dotación de medios y en la consecución de los objetivos de recolocación de trabajadores, lo que aconseja su modernización.

No obstante, el contexto de fuerte escasez de recursos obliga más que nunca a una reflexión sosegada que atienda a la experiencia internacional, en particular en el diseño de las políticas activas de empleo y en cómo articularlas, otorgando un papel central a los procesos de digitalización, como fórmula que permita acompasar los objetivos de eficacia (reducción del desempleo, mejora de la formación, intermediación efectiva, etc.) con los ineludibles requisitos de eficiencia que condicionan la actuación de las Administraciones Públicas.

Por otro lado, el diseño e implementación de las iniciativas de digitalización debe valorar las características específicas que definen la problemática del desempleo en cada país. El análisis realizado destaca el fenómeno del desempleo de larga duración como uno de los grandes desafíos que tienen ante sí los países europeos, en general, y España, en particular. En este sentido, se subraya la necesidad de potenciar la alfabetización digital de este colectivo máxime cuando una gran parte está constituida por desempleados de más de 55 años cuyas habilidades y conocimientos TIC son, en general, más modestos. Sin esta alfabetización digital, la eficacia de las nuevas aplicaciones digitales se verá severamente comprometida.

Por otra parte, el uso de las TIC para la monitorización del desempeño de cualquier programa masivo de apoyo a la empleabilidad y reinserción laboral de los desempleados se presenta como la mejor manera de multiplicar la eficacia y eficiencia de estos programas y, por ende, de las instituciones encargadas de su aplicación, los SPE. En efecto, uno de los resultados constatados en muchos países es que las acciones, prestaciones e incentivos de los programas que constituyen las PAE en muchos países se aplican a menudo

inercialmente, tanto cuando ya no son necesarias (por haberse consolidado ya el resultado deseado) como cuando son improcedentes (por no ser satisfactorios los resultados obtenidos). En este sentido, las TIC ayudan a un seguimiento y evaluación continuos del desempeño de los programas de formación/orientación, intermediación e incentivación de los desempleados, facilitando la mejor asignación de recursos escasos y la multiplicación del impacto de los programas e instituciones que los instrumentan, los SPE.

Recomendaciones

- La crisis ha generado fuertes **presiones** sobre los servicios públicos de empleo, sobre todo en los países donde el **desempleo** es **masivo**. También ha provocado **ajustes presupuestarios** que han debilitado la capacidad para dar respuesta ágil a estas demandas. Le corresponde al gobierno **instrumentar políticas**, en línea con la última reforma de las políticas activas, que pongan el acento en dotar de mayor **eficiencia** a los servicios públicos, tanto en las funciones administrativas como de cara a los ciudadanos.
- Sería deseable, igualmente, una mayor **coordinación** entre las diferentes AA.PP. y agentes privados que participan en la intermediación laboral dando pasos hacia delante en el proceso de **colaboración público-privada**. Las nuevas tecnologías están llamadas a ser uno de los pilares sobre los que se asentará igualmente este proceso.
- Las TIC permiten **gestionar y almacenar a un coste reducido** grandes volúmenes de **información**, segmentar grupos por **perfiles** y gestionar la **atención personalizada** de los desempleados. Asimismo, los programas de políticas activas, como la formación continua y la orientación, pueden aprovecharse de esta mejora de eficiencia incorporando las nuevas tecnologías en el desempeño de su labor.
- El **portal de empleo**, recientemente inaugurado por el SEPE, debe aspirar a convertirse en una página *web* que **aglutine todo el universo de vacantes de empleo** disponibles en España, bien por introducción directa de la oferta de trabajo o por detección automática (con enlace directo) de aquellas disponibles en otras páginas *web* de propiedad privada.
- Hacer uso de las nuevas tecnologías como el **big data** y las herramientas **cloud** de almacenamiento es prioritario para agilizar los trámites burocráticos y facilitar el ajuste entre la oferta y la demanda de trabajo. El uso de esta información por parte de los agentes que intermedian en el mercado de trabajo (AA.PP. y agencias privadas de colocación u otras iniciativas empresariales) y de los propios trabajadores (ocupados o desempleados) revertirían en un mejor casamiento entre las características de oferta y demanda.
- El **desempleo** en España se compone cada vez más de parados de **larga duración**, que precisa de **medidas** de políticas activas **urgentes**. El riesgo de que este colectivo transite hacia la inactividad es alto, y ello comporta importantes costes sociales.
- Las políticas activas deben atender con mayor énfasis al colectivo de parados de larga duración, en forma de **orientación especializada** de cara a la reinserción laboral o establecimiento de esquemas de incentivos en mecanismos de colaboración público-privada que favorezca su reincorporación al mercado de trabajo. El perfil de los parados de larga duración es heterogéneo, pero predominan mayoritariamente trabajadores con **baja**

inclusión digital, bajo nivel de formación y edad avanzada. En este sentido, se subraya la necesidad de potenciar la alfabetización digital de este colectivo para que sea capaz de utilizar otros medios de búsqueda de empleo como los que ofrecen las nuevas tecnologías.

- La modernización y, en concreto, la inclusión de herramientas digitales en los SPE debe ser complementaria a una política pública de **digitalización**, para que los colectivos **más débiles** – parados de larga duración, de edad avanzada, sin formación – no queden excluidos en este proceso.
- La **experiencia** de varios países europeos ha sido satisfactoria en cuanto a la adaptación de nuevas tecnologías en los Servicios Públicos de Empleo, mejorando la eficiencia y la efectividad de las políticas implementadas, con visibles resultados en los indicadores de transición del desempleo al empleo y en la satisfacción de los usuarios.
- Los Sistemas Públicos de Empleo deben tratar de incorporar, a partir de la **experiencia** de países **referentes**, aquellos dispositivos y herramientas que mejores resultados han proporcionado. Entre ellos, destacan los siguientes: (i) el registro *online* del demandante de empleo, (ii) la orientación especializada e individual, (iii) el emparejamiento entre las características de la oferta, (iv) demanda de empleo por un mayor número de criterios o la solicitud de una cita con el orientador de empleo a través del canal *online*; y (v) una aplicación móvil que facilite la búsqueda de empleo a aquellos parados que no dispongan de un acceso fijo a Internet
- Las TIC son decisivas a la hora de extraer la máxima eficacia y eficiencia de cualquier programa de apoyo a la empleabilidad y reinserción laboral de los desempleados (*value for money*), mediante la monitorización en tiempo real del desempeño de los mismos, multiplicando así los efectos de las PAE.

Bibliografía

- **Asemplo** (2014), *La Colaboración Público-Privada en el Mercado de Trabajo: Experiencias comparadas y posibilidades para España.*
- **Bentolila. S y Jansen. M** (2013), *Políticas activas de empleo: qué funciona y qué se consigue.*
- **Cabinet Office of United Kingdom** (2011), *Government ICT Strategy March.*
- **Card. D, Kluge. J, Weber. A** (2009), *Active Labor Market Policy Evaluations – A Meta-analysis.*
- **Comisión Europea** (2011), *Multi-Channel Management: Recent developments in PES and e-government.*
- **Comisión Europea** (2013), *Heads of Public Employment Services. PES Efficiency Working Group*
- **Comisión Europea** (2014). Recomendación del Consejo relativa al Programa Nacional de Reformas de 2014 de España y por la que se emite un dictamen del Consejo sobre el Programa de Estabilidad de 2014 de España. (COM (2014) 410 final).
- **Fundación Orange** (2014), *Estudio Comparativo de los Servicios Públicos online en las Comunidades Autónomas.*
- **Graña** (2014), *Administración Electrónica en el SEPE*
- **Gobierno de España** (2014), *Agenda Digital para España.*
- **Gobierno de España** (2014), *Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas.*
- **Gobierno de España** (2014), *Planes específicos de la Agenda Digital para España*
- **Gobierno de España** (2014), *Reforma de las Políticas Activas de Empleo*
- **HoPES Working Group** (2013), *PES Efficiency, final report.*

- **Observatorio A DEI** (2014), *Internet y empleo*.
- **OCDE** (2014), *Estudios económicos de la OCDE sobre España*.
- **Public Employment Service Austria** (2014), Austrian Employment Service. At a Glance 2013.