

---

# *Lanbide, Servicio vasco de empleo. Gestión de la política de empleo en el País Vasco*

*Lanbide: the Basque employment service.  
How employment policy is handled in the Basque Country*

El objetivo de este artículo es contribuir a difundir las principales características y aspectos innovadores y funcionales del Servicio Vasco de Empleo-Lanbide, el principal instrumento gestor de la política de empleo del Gobierno Vasco. Así Lanbide es un instrumento con servicios innovadores como respuesta a un escenario de soluciones tecnológicas y procesos organizativos transformadores que están cambiando el mercado de trabajo. Se enfoca en la importancia de la información como política activa tractora al servicio de una sociedad madura en el consumo de información y con recursos tecnológicos avanzados. Finalmente se muestra la estrategia de anticipación y prospectiva de Lanbide con la que se han desarrollado modelos específicos para el mercado de trabajo de Euskadi como es FUTURELAN.

*Artikulu honen helburua Lanbidek dituzten ezaugarri nagusiak, alderdi berritzaile eta egitura-zkoak zabaltzen laguntzea da. Lanbide Eusko Jaurlaritzaren enplegu politikaren kudeaketarako tresna nagusia da. Horrela, lan merkatua aldarazten ari diren irtenbide teknologiko eta antolamendu-prozesu eraldatzaileen egoerari aurre egiteko zerbitzu berritzaile erantzun gisa jotzen da Lanbide. Informazioaren kontsumoan heldua den, eta baliabide teknologiko aurreratuak dituen, gizarte baten zerbitzura dagoen politika-aktibo eragile gisa informazioak duen garrantzian jartzen du arreta. Azkenik, Lanbidek aurre hartzeko duen estrategia prospektiboa azaltzen da. Estrategia horrekin, eta FUTURELAN modeloarekin, Euskadiren lan merkaturako modelo espezifikoa garatu dira.*

This article sets out to help explain the main characteristics of publicly-run employment services at EU and Member State levels. More specifically, it focuses on the specific, innovative features of Lanbide, the Basque employment service, which is the Basque government's main tool for handling employment policy. Lanbide is an instrument that features innovative services to meet needs in a scenario of technology-based solutions and transformational organisational processes that are changing the labour market. The article focuses on the importance of information in an active policy to drive services in a mature society as regards consumption of information and advanced technological resources. Finally, it shows Lanbide's strategy of anticipation and prospecting, which has been used to develop specific models for the Basque labour market with the FUTURELAN qualitative econometric prospecting model.

## Índice

---

1. Introducción
2. Lanbide en el marco estatal y europeo de los servicios públicos de empleo
3. Lanbide en clave institucional, principal instrumento del Sistema Vasco de Empleo
4. Modelo de relación en políticas activas y pasivas. Explorando el futuro escenario de rentas básicas. La Renta de Garantía de Ingresos
5. La importancia de la información como política activa tractora
6. La formación: modelo integrado y participativo.
7. La importancia de los modelos de gestión y de evaluación del sistema
8. Futuro del trabajo. Modelos de anticipación y prospectiva
9. Conclusiones

### Referencias bibliográficas

**Palabras clave:** políticas activas, rentas básicas, formación, prospectiva.

**Key words:** active policies, basic income, training, prospecting.

**Nº de clasificación JEL:** J08, J24, J68

Fecha de Recepción: 02/09/2017

Fecha de Aceptación: 17/01/2018

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Este artículo, además de contribuir a la difusión de las principales características de este servicio vasco de empleo en el marco europeo y estatal de los servicios públicos de empleo, pretende describir las peculiaridades y los aspectos innovadores y genuinos del funcionamiento de dicho servicio de empleo.

En este sentido, hay que partir de una singularidad que permite entender cómo se modula la política de empleo en Euskadi, el conjunto de estructuras y fórmulas de gobernanza que constituyen un intangible «Sistema Vasco de Empleo», necesario para comprender las particularidades de este servicio de empleo. A lo largo del mismo y de forma detallada, se identifican componentes y modelos diferenciadores de la actividad de Lanbide que le definen como un instrumento que quiere responder con servicios innovadores a un escenario de soluciones tecnológicas y procesos organizativos transformadores que están cambiando el mercado de trabajo.

---

Asimismo se pondrá el foco en su modelo de relación en las políticas activas y pasivas, que permite explorar el futuro escenario de rentas básicas. El futuro de nuestra sociedad depende de la respuesta que demos a las tendencias globales (sociales, políticas, tecnológicas, económicas, ...), que conformarán un mercado de trabajo, en el que previsiblemente habrá menos necesidad de empleo, y en el que habrá que ponerse de acuerdo en cómo repartir la cada vez mayor riqueza generada, y en el que los dos grandes protagonistas históricos, capital y trabajo, tienen en la actualidad diferentes protagonismos.

Se reivindicará la importancia de la información como política activa tractora. La actual sociedad, madura en el consumo de información, y que dispone de recursos tecnológicos avanzados, demanda servicios informativos que cualifique y ayuden a comprender el mercado de trabajo y las interacciones de las personas y empresas. En este ámbito se precisará el modelo de ayuda a la hora de decidir el reparto de recursos financieros de la Formación Profesional para el Empleo. Siendo la formación una de las políticas activas más valoradas, es fundamental legitimar las decisiones de asignación de recursos económicos por familias profesionales.

El impacto social de la actividad de los servicios públicos de empleo es muy elevado, al desarrollar su tarea en uno de los pilares sociales, el trabajo. De esta manera, el artículo pone el foco en la medición de esta actividad que, en términos de seguimiento y evaluación, es básica/esencial para el reconocimiento y mejora del sistema.

Finalmente el artículo ilustra una incipiente pero clara voluntad de Lanbide por contar con una estrategia de anticipación y prospectiva. En este sentido se han desarrollado modelos específicos para el mercado de trabajo de Euskadi que abordan la anticipación desde metodologías de escenarios y de esquemas econométricos, y en los que se participa con socios de prestigio e iniciativas reconocidas internacionalmente.

## **2. LANBIDE EN EL MARCO EUROPEO Y ESTATAL DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO**

En 1997, la Comisión Europea estableció un grupo consultivo informal de directores de Servicios Públicos de Empleo. El objetivo fue promover la cooperación, el intercambio y el aprendizaje mutuo entre las organizaciones integrantes y recibir comentarios de los especialistas sobre las iniciativas en materia de política de empleo. A partir de aquí, la Comisión presentó una propuesta para formalizar la cooperación entre los SPE. La Decisión n.º 573/2014/UE1 del Parlamento Europeo y el Consejo establecieron la Red Europea de Servicios Públicos de Empleo en mayo de 2014 como plataforma para una mayor cooperación entre estas organizaciones. De acuerdo con la citada Decisión, esta Red se compromete a colaborar con el Comité de Empleo y con el Parlamento Europeo, proporcionando informes y datos acerca de las políticas ejecutadas por los SPE.

De esta forma Lanbide se integra en la Red Europea a través de su participación en el Sistema Nacional de Empleo (SNE), integrado por el Servicio Público de Empleo Estatal y los de las comunidades autónomas (CCAA). El SNE es el conjunto de estructuras, medidas y acciones necesarias para promover y desarrollar la política de empleo en el conjunto del Estado y se dota de dos órganos gestores:

- La Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales: instrumento de colaboración, coordinación y cooperación entre la Administración del Estado y las CCAA.
- El Consejo General del Sistema Nacional de Empleo: órgano consultivo y de participación institucional en el que participan la Administración del Estado, las CCAA y las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

Asimismo el SNE se apoya en tres instrumentos de coordinación:

- La Estrategia Española de Activación para el Empleo: tiene carácter plurianual, parte del análisis de la situación y tendencias del mercado de trabajo, y establece las orientaciones y objetivos de la política activa de empleo para el conjunto del Estado y para cada una de las Comunidades Autónomas.
- El Plan Anual de Política de Empleo (PAPE): son la concreción para cada año de la Estrategia de Empleo.
- El Sistema de Información de los Servicios Públicos de Empleo (SISPE): se basa en una metodología compartida por la que se dispone de una base de datos única que convive con sistemas autonómicos de gestión de la información.

### **3. LANBIDE EN CLAVE INSTITUCIONAL. PRINCIPAL INSTRUMENTO DEL SISTEMA VASCO DE EMPLEO**

La creación de Lanbide supone la culminación del proceso de transferencia de las políticas activas de empleo a las Comunidad Autónomas, dado que Euskadi ha sido la última en recibirla.

Este proceso hay que tener en cuenta los factores que se dieron en ese momento y el contexto en el que se desarrolló que fueron las siguientes: a) las circunstancias propias del inicio de actividad de toda unidad productiva, b) el escenario económico de recesión de aquellos años, c) la integración de estructuras organizativas y funcionales provenientes de instituciones tan diferentes como las que conformaron Lanbide, y d) la asunción de la gestión de uno de los pilares actuales y futuros de la cohesión social en Euskadi, como son la Renta de Garantía de Ingresos y la Prestación Complementaria de vivienda (RGI-PCV), caracterizadas por su complejidad administrativa y sensibilidad social.

Todos estos condicionantes y factores supusieron una de las pruebas más exigentes de capacidad y responsabilidad para el equipo humano del Servicio.

El modelo de gobernanza de la política de empleo en el mercado de trabajo de Euskadi está condicionado por el Sistema Vasco de Empleo (SVE) que representa el conjunto de estructuras, medidas y acciones necesarias para promover y desarrollar la política de empleo en el ámbito de la CAPV. Señalar que este Sistema lo es de facto, y no descansa en un ordenamiento normativo que lo identifique como tal. Sus funciones son:

- Aplicar la Estrategia Vasca de Empleo, a través de Plan Anual de Política de Empleo, que establecerá objetivos que permitan evaluar resultados de programas y servicios.
- Cooperar con el SEPE coordinando las políticas activas y pasivas de empleo.
- Adaptar Lanbide, Servicio Vasco de Empleo a las necesidades del mercado de trabajo.
- Informar, proponer y recomendar a las diferentes Administraciones Públicas sobre cuestiones relacionadas con políticas activas de empleo.
- Analizar el mercado laboral en los distintos sectores de actividad y ámbitos territoriales con el fin de adecuar las políticas activas de empleo a sus necesidades.
- Determinar y actualizar el catálogo de servicios a la ciudadanía, que incluya los servicios comunes marcados por el SEPE y los específicos añadidos en la CAPV, garantizando el acceso en condiciones de igualdad a un servicio público y gratuito de empleo.

La existencia del Sistema Vasco de Empleo posibilita la regulación de las estructuras e instrumentos para promover y desarrollar las políticas de empleo, y el establecimiento de mecanismos que permitan planificar y coordinar la acción pública en materia de empleo.

Bajo la coordinación de Lanbide y de acuerdo con la Planificación establecida en la Estrategia Vasca de Empleo, el SVE integrará el conjunto de medios humanos y materiales, de titularidad tanto pública como privada, dirigidos a facilitar la prestación de servicios de empleo a la ciudadanía y empresas vascas. Constituyen en definitiva una red de entidades cooperadoras y colaboradoras en el ámbito del mercado de trabajo y en la ejecución de la política de empleo.

#### **4. MODELO DE RELACIÓN EN POLÍTICAS ACTIVAS Y PASIVAS. EXPLORANDO EL FUTURO ESCENARIO DE RENTAS BÁSICAS. LA RENTA DE GARANTÍA DE INGRESOS**

Como servicio público de empleo Lanbide tiene una posición específica en el modelo de relación entre políticas activas y pasivas de empleo, consecuencia tanto de la posición institucional del Parlamento y Gobierno vascos sobre esta materia, como del ordenamiento que a nivel estatal tienen las políticas pasivas de empleo, vinculadas al régimen económico de la Seguridad Social.

Por una parte mantiene una relación entre políticas activas y pasivas común al resto de servicios públicos de empleo de las CC.AA, mediante la aplicación de la planificación emanada de la Estrategia Estatal de Empleo y de los correspondientes Planes Anuales de Política de Empleo (PAPE). La política pasiva de empleo, concretada en las prestaciones contributivas y no contributivas por desempleo (protección por desempleo, diferentes tipos de subsidios, y ayudas extraordinarias: RAI, PAE, Prepara,...), siguen un esquema centralizado, siendo gestionadas por el Servicio Estatal Público de Empleo (SEPE) y no por los servicios autonómicos de empleo. La principal razón esgrimida para que no se haya producido esta transferencia, es que la financiación de las prestaciones por desempleo emana de la «caja única» de la Seguridad Social, y esta «no puede romperse».

Por otra, mantiene una posición diferenciada en esta vinculación de políticas activas y pasivas de empleo que se sustenta en una prestación específica denominada Renta de Garantía de Ingresos (RGI) a la que están vinculados dos derechos: uno de prestación periódica y que es un derecho subjetivo de naturaleza económica, dirigida a las personas integradas en una unidad de convivencia que no disponga de ingresos suficientes para hacer frente a los gastos asociados a las necesidades básicas y otro derecho a recibir servicios orientados a la inclusión social y laboral. Es este segundo derecho el que le permite a Lanbide contar con una posición específica entre las políticas activas de empleo que gestiona y una prestación que entre sus objetivos tiene la inclusión laboral.

#### 4.1. **La introducción del sistema de garantía de ingresos en Euskadi**

A principios de 1987 se publica el informe del Departamento de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social *La pobreza en la Comunidad Autónoma Vasca*. El análisis del estudio se trasladó al Parlamento vasco donde se aprueba una Proposición no de Ley sobre la situación de pobreza que viven numerosas familias vascas. Se inicia un proceso que desembocaría en la puesta en marcha por el Gobierno Vasco, a principios de 1989, del Plan Integral de Lucha contra la Pobreza. Este plan se desarrolla inicialmente a través del Decreto 39/89, relativo al Ingreso Mínimo Familiar, y del Decreto 64/1989, regulador de las Ayudas de Emergencia Social. Apenas un año después, sería aprobada en el Parlamento vasco la primera ley autonómica en la materia, la Ley 2/1990, de Ingreso Mínimo de Inserción. Este recorrido culmina en el actual sistema de prestaciones públicas para la garantía de ingresos, sustentado en la Renta de Garantía de Ingresos (RGI), la Prestación Complementaria de Vivienda (PCV) y las Ayudas de Emergencia Social (AES).

Tanto en términos jurídicos como financieros, la consolidación de la política de garantía de ingresos en Euskadi llega en 1998 con la aprobación de la Ley 12/1998, contra la Exclusión Social. Un hito en esta reforma es la introducción del sistema de estímulos al empleo así como la concepción del doble derecho a una prestación de garantía y a un apoyo individualizado para la inserción, concretado en el convenio de inserción.

El desarrollo de la política de garantía de ingresos en Euskadi ha dado lugar a la consolidación de uno de los pocos ejemplos de rentas mínimas autonómicas con entidad comparable a las impulsadas en Estados socialmente más avanzados de la Unión Europea.

#### 4.2. **Fotografía actual de la RGI**

La RGI es un instrumento valioso y eficaz del sistema de protección. Todas las personas titulares de un expediente de esta prestación lo son porque se encuentran en situación de precariedad, dado que cumplen con los requisitos de acceso que la Ley regula. En esta situación de precariedad y de cumplimiento de la ley se encuentran un 70% de personas autóctonas y un 30% de personas foráneas.

Ligando los datos de las personas demandantes en paro registradas en Lanbide con las personas perceptoras de RGI, se constata que las edades intermedias tienen mayor presencia como consecuencia directa de su peor inserción en el mercado laboral. Si bien los jóvenes padecen una precariedad importante, son las personas de entre 45 y 54 años las que se han llevado la peor parte a la hora de reincorporarse al mercado laboral una vez perdido su empleo.

También se observa que el 75% de las personas titulares de la RGI no son pensionistas, con lo cual son potencialmente activables laboralmente hablando. No obstante, no llega al 20% los que complementan sus precarios salarios con la RGI. Es decir, la mayoría de ellos no han conseguido incorporarse o reincorporarse al mercado laboral. En cuanto al nivel formativo, nos encontramos con un importante colectivo con una muy baja cualificación que dificulta en mayor medida su ingreso en el mercado laboral.

### 5. **LA IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN COMO POLÍTICA ACTIVA TRACTORA**

La formación, la orientación, las ayudas al empleo, la intermediación, han sido tradicionalmente las políticas activas más conocidas, sin embargo todas ellas han sido subsidiarias de un componente primario, la información que, convenientemente ordenada y estructurada esta llamada a ser la política activa más relevante.

Nos encontramos ante tres elementos que sitúan a la información en esta situación de referencia. En primer lugar, la información sobre el mercado de trabajo es muy abundante, son muchas las fuentes que aportan datos y conocimiento sobre la situación y el comportamiento del mercado de trabajo. En segundo lugar, la tecnología nos permite disponer en tiempo, en volumen y en formatos de información prácticamente sin coste. En tercer lugar, avanzamos hacia una sociedad madura y crítica en el consumo de información.

Estas circunstancias hacen que la política activa de información se pueda considerar como la opción más relevante entre las opciones públicas de intervención en el mercado de trabajo.

Desde esta perspectiva Lanbide, cuenta en su estructura con instrumentos de producción, gestión, análisis y difusión de información del ámbito del empleo, como son sus áreas gestoras de programas de empleo-formación y específicamente su Gabinete Técnico. Las funciones que identifican este área especializada son:

- Diseñar, elaborar y transmitir la política activa de información del mercado de trabajo.
- Integrar las funciones del Observatorio del mercado de trabajo, el Observatorio del Sistema Vasco de Formación Profesional.
- Realizar acciones correspondientes a los sistemas de calidad y la evaluación.
- Realizar análisis del mercado de trabajo, elaborar estudios y estadística, y recabar, sistematizar y transmitir información relevante de índole laboral, prospectar las tendencias del mercado de trabajo, impulsar y desarrollar la investigación e innovación.
- Promover la ejecución de las medidas previstas en los Planes y normas vigentes en materia de igualdad de mujeres y hombres.
- Realizar la organización y sistematización de los procesos y procedimientos de gestión del Servicio, la evaluación de los programas y servicios ofertados por Lanbide.

Los ámbitos organizativos en los que se estructura el Gabinete Técnico son cuatro: sistema de información del mercado de trabajo; evaluación de las políticas activas de empleo y sus programas; soporte al sistema de calidad en la gestión y asesoría a la Dirección de Lanbide en el ámbito de la planificación estratégica.

Estos ámbitos informativos dan lugar a unas líneas de trabajo que permiten materializar y visibilizar una oferta de información laboral e identificarla como una política activa de apoyo a la decisión:

- Línea de trabajo de «*Información general y de contexto del mercado de trabajo*»: situación y comportamiento de los contratos registrados; caracterización de las personas demandantes de empleo; situación y comportamiento del paro registrado; situación y comportamiento de la afiliación a la Seguridad Social; caracterización de las personas perceptoras de RGI-PCV. Todas estas operaciones se desagregan por las principales variables que caracterizan su población de referencia (sexo, edad, cualificación, ámbitos geográficos, ocupaciones, sectores productivos, etc.). Dentro de esta línea se elaboran monografías específicas sobre los principales colectivos que componen nuestro mercado de trabajo: jóvenes, mayores de 45 años, paro de larga duración, etc., así como el sistema de información cuantitativo/cualitativo en sectores productivos y clusters.

- Línea de trabajo de «*Inserción laboral del sistema educativo*». La principal cantera del mercado de trabajo, es la población joven que procede del sistema educativo, y lo hace a través de sus dos principales puertas de salida, la formación profesional reglada y los estudios universitarios. Lanbide, junto con los responsables educativos de estos grados (Viceconsejería de Formación Profesional, UPV/EHU, Universidad de Deusto, y Mondragon Unibertsitatea) han dado forma a una de las iniciativas más relevantes a nivel estatal de la medición de la inserción laboral del sistema educativo. Con periodicidad anual y de forma censal, se desarrollan encuestas personalizadas en las que se cuantifica y cualifica esta inserción para cada uno de los grados de formación profesional, y grados y postgrados universitarios, y así poder analizar las características que vinculan al sistema educativo con el sistema productivo, y disponer de información para la orientación laboral, pedagógica, así como de apoyo a la planificación y gestión de la oferta de formación.

Se mantiene una serie histórica desde el año 2000, en la que está disponible información desagregada de: tasa de actividad, empleo y paro; tiempo de búsqueda y obtención de empleo; canales de inserción; tipología del empleo encajado desde ámbitos laborales, estudios tipo, funciones, etc.; salario neto; tipología de jornadas de trabajo; estabilidad en el empleo; naturaleza de la relación laboral; satisfacción con el empleo; rama de actividad de la empresa; emigración laboral; ocupaciones detalladas en las que desarrolla su actividad laboral, etc.

- Línea de trabajo *Marco de calidad y evaluación*. Programa global de análisis de la demanda y de medición de satisfacción; programa de evaluación de la gestión; metodologías, guías y otros recursos; programa de buenas prácticas e innovación.
- Línea de trabajo de *Soporte a la gestión, planificación y estrategia de Lanbide*. Soporte al desarrollo del Plan Estratégico Lanbide 2017-2020; Aplicación/seguimiento del Plan de Gestión anual.
- Línea de trabajo de *Proyectos y acciones de I+D*. Se seleccionan proyectos de diferente naturaleza que permita materializar una estrategia de innovación: envejecimiento activo; sustitución de profesionales (demanda de sustitución); competencias (mapa de competencias actitudes/valores); perspectiva sectorial/ocupacional; personas ocupadas sobre condicionantes de acceso y mantenimiento del empleo; proyecto europeo. ERASMUS+; Red europea de Observatorios del Mercado de Trabajo; Proyecto Millenium.

## 6. LA FORMACIÓN: MODELO INTEGRADO Y PARTICIPATIVO

La formación profesional para el empleo es una de las políticas públicas con mayor tradición en el ordenamiento normativo laboral, constituyendo una de las principales bases del aprendizaje a lo largo de la vida de las personas.

Una norma reguladora de la formación en el País Vasco, que podemos considerar como referente es el Decreto 82/2016, de 31 de mayo, por el que se ordena la formación profesional para el empleo en Euskadi. Con este Decreto se opta por integrar en una única estructura organizativa la gestión y programación de la totalidad de la formación profesional para el empleo en el ámbito territorial de Euskadi. Para lo cual se aprovecha la excelente experiencia de colaboración desarrollada en órganos tripartitos, donde han quedado acreditados el conocimiento y la notoria implantación en el tejido productivo de los agentes sociales y organizaciones empresariales y sindicales más representativas.

Ambos aspectos, el conocimiento y la evidente implantación, son de trascendente importancia para el correcto y eficiente funcionamiento del Sistema de Formación Profesional para el Empleo, marco determinante para alcanzar los objetivos centrales de las políticas activas de empleo, como son la mejora de la empleabilidad y del empleo de sus destinatarios y de la competitividad empresarial.

Uno de los elementos más valiosos de esta normativa es el camino que se inicia en la gobernanza del sistema de formación profesional para el empleo. En esa normativa se articulan órganos que contribuyan a esta gobernanza y se deja abierta para futuros desarrollos reglamentarios y normativos la participación efectiva de distintos departamentos del Gobierno en las decisiones concertadas de la política activa de formación para el empleo; son los departamentos competentes en desarrollo económico, desarrollo sectorial, educación y específicamente empleo.

Las líneas generales de la planificación y evaluación de la formación profesional para el empleo se determinarán por el órgano al que le sean encomendadas las funciones de coordinación de las políticas en materia de formación profesional llevadas a cabo por los distintos departamentos y organismos del Gobierno Vasco. Lanbide es el organismo competente para la programación, gestión y control de la formación profesional para el empleo en Euskadi.

La formación profesional para el empleo cuenta con cinco elementos que estructuran el sistema:

1. *Las especialidades formativas*, a través del: Catálogo Vasco de Especialidades Formativas, en el que constarán las especialidades formativas a impartir en Euskadi; y de los Certificados de profesionalidad, que acreditan con carácter oficial las competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de una actividad laboral con significación para el empleo.
2. *Impartición de la formación*. Registro de entidades de formación.
3. *Diagnóstico y planificación de la formación profesional para el empleo*. Las actuaciones a realizar en el ámbito de la formación profesional para el empleo deberán estar basadas en un diagnóstico de necesidades formativas derivado de la prospección y detección de necesidades formativas del sistema productivo, que se lleven a cabo desde los observatorios del SEPE y de Lanbide; y de la infor-

mación que resulte de iniciativas de detección de necesidades llevada a cabo por otros órganos, organismos o entidades, en particular, por los agentes sociales.

4. *Registro Vasco de la Competencia y acreditación de la experiencia laboral.* Su objetivo será albergar el currículum formativo de todas las personas trabajadoras de la Comunidad Autónoma del País Vasco, en aras a articular un instrumento eficaz que permita el diseño de itinerarios formativos en consonancia con la Estrategia Europea del Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida.
5. *Sistema de información de la formación profesional para el empleo.* Lanbide desarrollará un sistema de información que recopile el conjunto de los datos de las actividades formativas y recoja la información relativa al Registro Vasco de la Competencia y a la Cuenta de Formación, así como la del Catálogo Vasco de Especialidades Formativas y el Registro Vasco de Entidades de Formación.

Un elemento novedoso e innovador puesto en marcha por Lanbide en el marco de la política activa de formación ha sido un sistema de indicadores que ayuden a la asignación de recursos económicos, por familias profesionales, en cada una de las convocatorias de formación puestas en marcha por el organismo, que permita identificar y relacionar los comportamientos de los sectores productivos en términos de empleo, con las familias profesionales que integran el sistema de formación profesional.

El objetivo concreto es disponer de un sistema de información que para cada una de las 26 familias profesionales identifique:

- Las ramas/divisiones de actividad productiva según su potencial de empleo en el mercado de trabajo, atendiendo a distintos parámetros: volumen, evolución reciente del número de trabajadores, cualificación de los trabajadores, implantación geográfica, ...
- El comportamiento de la demanda de empleo de Lanbide (personas demandantes de empleo) en las familias profesionales, identificando el nivel de cualificación del empleo buscado.
- El comportamiento de la inserción de la familia profesional analizada a través de las encuestas censales del sistema educativo.

El modelo permite la elaboración de unos entregables, que constituyen un sistema de información integrado, y que ofrece como elementos de consulta:

- Tabla de propuesta de atribución para cada familia profesional de recursos/esfuerzos de la convocatoria anual, en términos porcentuales y de adecuación (por peso poblacional de su oferta y demanda).
- Tabla de indicadores resultantes (empleo-formación) para cada familia profesional.
- Tablas de indicadores detallados que relacionan cada familia profesional con las ramas/divisiones productivas a través de las principales fuentes del mercado de trabajo.

- Valoración cualitativa, tomando como referencia el conjunto de indicadores mencionados y la prospectiva del empleo elaborada por CEDEFOP.

En definitiva el modelo de información tiene una finalidad concreta, legitimar las decisiones de reparto económico de los recursos formativos por familias profesionales a través de la utilización de las principales fuentes que explican el comportamiento del mercado de trabajo y difundiendo el modelo de información entre todos los actores del sistema.

**Cuadro nº 1. PROPUESTA DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS POR FAMILIAS PROFESIONALES**

		Empleo inicial 2013		Índice sintético	Pondera- ción a 100	Recursos finales	
		N	% vertical				
ADG	Administración y Gestión	96.306	9,1%	2,81	2,51	4,00%	↑
AFD	Actividades Físicas y Deportivas	17.356	1,6%	3,34	2,97	2,00%	↔
AGA	Agraria	14.254	1,3%	6,82	6,08	1,50%	↔
ARG	Artes Gráficas	8.145	0,8%	2,46	2,19	2,00%	↔
ART	Artes y Artesanías	19.203	1,8%	5,08	4,53	5,00%	↔
COM	Comercio y Marketing	149.795	14,1%	4,78	4,26	6,00%	↑
ELE	Electricidad y Electrónica	34.071	3,2%	3,12	2,78	3,30%	↔
ENA	Energía y Agua	14.954	1,4%	3,69	3,29	1,00%	↔
EOC	Edificación y Obra Civil	49.426	4,6%	3,39	3,02	2,50%	↔
FME	Fabricación Mecánica	126.248	11,9%	7,17	6,39	8,50%	↑
HOT	Hostelería y Turismo	65.309	6,1%	9,45	8,42	10,00%	↑
IEX	Industrias Extractivas	21.590	2,0%	3,06	2,72	0,50%	↓
IFC	Informática y Comunicaciones	14.621	1,4%	2,06	1,84	6,05%	↑
IMA	Instalación y Mantenimiento	28.853	2,7%	5,17	4,61	5,50%	↔
IMP	Imagen Personal	11.651	1,1%	4,94	4,41	6,00%	↔
IMS	Imagen y Sonido	11.468	1,1%	2,94	2,62	2,50%	↔
INA	Industrias Alimentarias	12.487	1,2%	6,23	5,56	3,50%	↔
MAM	Madera, Mueble y Corcho	11.876	1,1%	2,25	2,00	1,00%	↔
MAP	Marítimo Pesquera	8.554	0,8%	2,65	2,36	0,90%	↓
QUI	Química	30.335	2,9%	2,62	2,34	2,00%	↔
SAN	Sanidad	60.751	5,7%	6,36	5,67	7,50%	↑
SEA	Seguridad y Medio Ambiente	60.990	5,7%	6,02	5,36	7,25%	↑
SSC	Servicios Socioculturales y a la Comunidad	137.496	12,9%	4,27	3,81	6,00%	↑
TCP	Textil, Confección y Piel	10.591	1,0%	3,99	3,55	2,50%	↔
TMV	Transporte y Mantenimiento de Vehículos	41.102	3,9%	4,06	3,62	2,50%	↔
VIC	Vidrio y Cerámica	6.615	0,6%	3,47	3,09	0,50%	↓
<i>Elaboración: Gabinete Técnico LANBIDE</i>		<b>1.064.047</b>	<b>100,0%</b>	<b>112,2</b>	<b>100,00</b>	100,00	

Fuente: Elaboración propia.

Los cuadros nº 1 y 2 ilustran dos de las salidas del modelo: por un lado una tabla general de asignación de recursos finales por familias profesionales, y por otra un ejemplo de fuentes e indicadores asociados a una familia profesional concreta, en este caso Fabricación Mecánica.

Cuadro nº 2. FUENTES E INDICADORES ASOCIADOS A UNA FAMILIA PROFESIONAL CONCRETA

**FME Fabricación Mecánica**



	Afiliados S. Social		Cuentas econom		Contra-tos	HOBETUZ	AGENTES SOCIALES	Censo Mercado Trabajo					Resum cuartil	Índice
	Empleo	% total	Evol 08-14	Ev 08-12	Ev 08-14	Ev 11-14		Ev 08-12	Ev 08-12 DirTec	Ev 08-12 Inter	Ev 08-12 Cualif	Ev 08-12 NO Cualif		
10 Metalurgia y productos metálicos	59.021	6,7%	-23,9%	-23,1%	140,2%	45,2%		-25,6%	-43,0%	-21,9%	-19,1%	-20,7%	1141	1,8
11 Prod. informáticos y electrónicos	3.323	0,4%	-9,8%	-2,7%	158,1%			23,9%	162,8%	-42,4%	24,7%	14,4%	3234	3,0
12 Material y equipo eléctrico	9.345	1,1%	3,6%	-17,2%	66,9%	-10,5%		-42,8%	-66,7%	-48,8%	-40,6%	5,3%	2441	2,8
13 Maquinaria y equipo	19.117	2,2%	-21,6%	-14,3%	57,0%	25,0%		-8,8%	-11,6%	-6,7%	-16,7%	-6,8%	2133	2,3
14 Material de transporte	18.426	2,1%	-9,9%	-12,2%	291,2%	12,5%		-6,9%	-48,2%	8,9%	-12,1%	-9,5%	2343	3,0
15 Muebles y otras manufactureras	8.895	1,0%	-40,1%	-19,0%	66,3%	-27,8%		-33,4%	-51,8%	-31,7%	-32,0%	-16,7%	1131	1,5
27 Consultorias y actividades técnicas	32.400	3,7%	-1,6%	2,5%	5,3%	36,8%							432	3,0
<b>Índice total</b>	8,1													2,5

Índice total

**A-2 / DEMANDA DE EMPLEO**

	Demandantes	% total	Evol 08-14	Univer	FP	Bachiller	Hasta obligatorios	media durac	% extranj	% mujer	% < 24 años	% 25 - 44 años	% >44 años	Cuartil
1 Directivos	1.113	0,07	373,6%	742	166	110	95	533,0	1,7%	28,3%	1,5%	42,2%	55,8%	
2 Técnicos	9.966	0,63	707,0%	9.400	174	225	167	343,2	1,2%	30,4%	9,1%	77,4%	13,4%	
3 Técnicos auxiliares	20.169	1,27	575,0%	2.461	11.701	1.191	4.816	378,1	5,6%	19,0%	10,8%	61,9%	27,2%	
4 Administrativos														
5 Cualificados servicios														
6 Cualificados agrario														
7 Cualificados industria	43.945	2,77	407,0%	770	15.494	2.145	25.536	498,3	14,5%	6,2%	10,9%	56,7%	32,3%	
8 Operarios	9.126	0,58	39,1%	204	2.909	543	5.470	559,6	12,5%	13,6%	5,2%	54,4%	40,3%	
9 No cualificados	19790	1,25	114,6%	407	3596	1133	14654	903,5	16,1%	33,0%	4,6%	53,4%	41,8%	
<b>Total</b>	104.109	6,6%	260,1%	13.984	34.040	5.347	50.738	535,9	11,5%	17,0%	8,9%	58,7%	32,3%	3

**B / RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE INSERCIÓN DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL**

**C/ F OCUPACIONAL**

Empl inicial	Tasa Empleo	Evoluc % TE 08-13	Tasa Paro	Evoluc % TP 08-13	% Indefinidos	% Autónomos	% Alta cualificación	% Media cualificación	% Baja Cualificación	Relacionado estudios	Índice FP	T Empleo 327 / 2013	T Empleo 395 / 2013	Índice FO
		41,6%	-9,8%	32,8%	-3,2%	14,4%	3,4%	1,7%	44,8%	53,2%	69,4%	6,1	35,0%	47,0%

106.547	<b>D / PROSPECTIVA EMPLEO 2024</b>	Sustitución	42.619	Nueva creación	7.458	TOTAL empleo	50.077	Empleo FP (%)	33,2%	<b>ÍNDICE</b>	<b>10</b>	<b>Índice sintético</b>	<b>7,2</b>
---------	------------------------------------	-------------	--------	----------------	-------	--------------	--------	---------------	-------	---------------	-----------	-------------------------	------------

- **Empleo:** En esta familia profesional participan diversas agrupaciones económicas, donde la industria representa la mayor parte el empleo. La evolución del empleo es negativa en todas las actividades, excepto en el caso de material y equipo eléctrico aunque de manera mucho menos acusada que en el pasado año (17,8% frente al 3,6% actual).
- **Demanda:** importante peso sobre el total de la demanda, donde la evolución de ocupaciones relacionadas con esta familia crece. Es una de las pocas familias que ha resistido la crisis aunque también se sitúa en peor situación que el pasado año. Demanda de empleo masculinizada.
- **FP:** Según los resultados de la encuesta de seguimiento de inserción de la FP es una de las familias con uno de los mejores comportamientos de inserción laboral y por tanto obtiene un índice positivo.
- **Índice sintético:** Siendo el peso de la operación de FP alto en la elaboración de este índice, y sigue obteniendo una de las puntuaciones más altas.
- **Valoración:** Es una familia profesional tradicionalmente muy importante en la CAE. Alta coherencia con resultados de FO, presenta uno de los escenarios de creación de empleo más altos cara a 2024.
- **RECOMENDACIÓN:** Interesante para invertir recursos formativos tras sondear necesidades del sector con el fin de acertar en la oferta formativa a ofertar. Muy buenos resultados obtenidos tanto por la FP como por la FO, observándose el importante peso del empleo de sustitución.

(\*) Cuartiles: Se ha realizado la distribución de la evolución de los distintos parámetros en cuartiles donde el cuartil 4 indica el 25% de casos con mejor evolución y el 1 el 25 con peor. Índice sintético: Se calcula según puntuación de inserción de la FP y situación según cuartiles de empleo y demanda en base 10 siendo 10 la mejor puntuación. Tiene más peso los resultados de la operación de inserción de la FP. Fuentes: CONFEBASK, Departamento de Empleo y Políticas Sociales. EUSTAT, HOBETUZ, LANBIDE, MEYSS, CEDEFOP, INVESLAN. Elaboración: Área de Análisis, Estudios y Estadísticas del Gabinete Técnico de LANBIDE

Fuente: Elaboración propia.

## 7. LA IMPORTANCIA DE LOS MODELOS DE GESTIÓN Y DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA

Dos de los elementos que no garantizarán la pervivencia futura de los servicios públicos de empleo son disponer de modelos de gestión y de evaluación, sin embargo no contar con ellos supondrá una elevadísima probabilidad de desaparición o de participación marginal en el mercado de trabajo.

En cuanto al modelo de gestión, Lanbide participará en 2017 y 2018 en el programa Aurrerabide que constituye un Eje del Plan Estratégico de Gobernanza e Innovación Pública para implantar de manera generalizada un modelo de gestión avanzada en el Gobierno Vasco y sus organismos autónomos y desarrollar nuevas habilidades de personas para mejorar los servicios públicos.

Es un programa que nace desde dentro de la Administración para provocar una transformación y mejorar la forma de gestionar. Egiten Ikasi es el proceso de formación del modelo Aurrerabide, y recoge las acciones de los seis ejes del Modelo de Gestión Avanzada de Gobierno Vasco:

### 1. *Estrategia*

- Conocer las políticas públicas del Gobierno y del Departamento de Empleo y Políticas Sociales y como pueden condicionar la gestión de Lanbide
- Socializar la estrategia de Lanbide
- Concretar la planificación en planes de gestión

### 2. *Servicios*

- Reflejar en un mapa de procesos la actividad de Lanbide

### 3. *Personas*

- Identificar los comportamientos y las destrezas esperables del ejercicio del liderazgo
- Elaborar un plan de mejora de la información-comunicación interna
- Disponer de un plan para la acogida de las nuevas personas
- Identificar conocimiento/destrezas existentes para concretar necesidades formativas
- Establecer medidas que favorezcan el funcionamiento de equipos de mejora

### 4. *Innovación*

### 5. *Sociedad*

- Difundir el Código Ético y de Conducta y de los principios éticos del EBEP
- Establecer un plan de acciones concretas para mejorar nivel de transparencia

## 6. Resultados

- Conocer la opinión de las personas e instituciones que reciben los servicios.
- Identificar los indicadores clave para valorar el funcionamiento y logro de objetivos

Por otro lado, en la introducción de este capítulo se menciona la relevancia de contar con modelos de evaluación como mecanismo de mejora de la actuación del servicio público de empleo. En este sentido Lanbide cuenta con un modelo propio de evaluación y participa en modelos externos de evaluación en programas de modernización de los servicios públicos de empleo en Europa.

El diseño de la evaluación conlleva dar respuesta a una serie de preguntas clave, un procedimiento complejo ya que implica definir todos los aspectos fundamentales que se incorporarán en la propuesta metodológica de la evaluación. Los componentes organizativos y responsabilidades del modelo de evaluación son los descritos en el cuadro nº 3.

**Cuadro nº 3. COMPONENTES ORGANIZATIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL MODELO DE EVALUACIÓN**

COMITÉ DE EVALUACIÓN	GABINETE TÉCNICO	AREAS DE PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LANBIDE
Coordina los diferentes intereses de los Servicios en la realización del Plan de Evaluación	Propone el Modelo de Evaluación de Lanbide en coordinación con el Comité de Evaluación	Diseñan el Plan de evaluación de cada proyecto
Homogeneización de formas de trabajo y metodologías utilizadas por los distintos servicios en la evaluación de programas	Realiza la propuesta del Plan Anual de Evaluación de conformidad con el Comité de Evaluación y siguiendo las directrices de la Dirección.	Realizan el informe de evaluación de cada proyecto
Propone inversiones en Tecnología de apoyo en la realización del seguimiento y evaluación a la dirección	Asesora, coordina y realiza el seguimiento de los proyectos de evaluación de Lanbide.	Proponen e implantan las acciones de mejora de cada programa evaluado
Propone cursos de formación en Calidad y Evaluación de Programas para las personas que trabajan en temas de Evolución	Realiza las evaluaciones de proyectos/ programas transversales de Lanbide	Proporcionan información y datos sobre los programas evaluados a la Dirección
Trabaja en el diseño de Metodologías comunes	Realiza la evaluación de los proyectos piloto que se encarguen desde Dirección.	Difunden las evaluaciones realizadas
Coordina la utilización de instrumentos comunes en la evaluación de los proyectos (call center...)	Realiza un informe anual de las evaluaciones realizadas en Lanbide	Intervienen activamente en el Comité de Evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de programas y medidas no es una función exclusiva del Gabinete Técnico, la relación de funciones/tareas vinculadas a la evaluación (cuadro nº 4) deben ser compartidas, o en su caso conocidas por la Dirección del Organismo, el Comité de Evaluación, el Gabinete Técnico, y el Área o Servicio implicado.

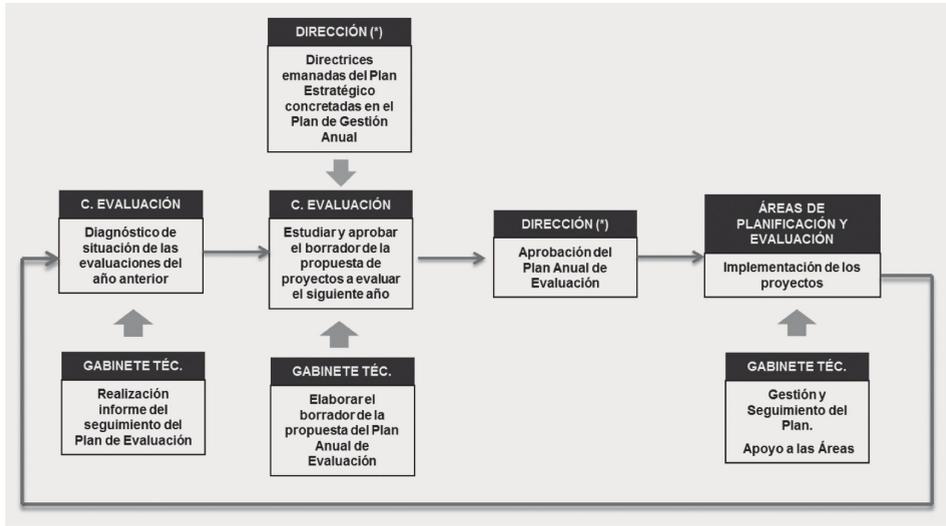
Cuadro nº 4. FUNCIONES/TAREAS VINCULADAS A LA EVALUACIÓN

FUNCIONES / TAREAS GENERALES EN EVALUACIÓN	DIRECCIÓN	COMITÉ DE EVALUACIÓN	GABINETE TÉCNICO	ÁREA/ SERVICIO IMPLICADO
Aprobación del Modelo de Evaluación	X			
Aprobar el Plan anual de Evaluación	X			
Proponer anualmente los proyectos de evaluación (Plan Anual de Evaluación)		X	X	
Aprobar plazos y presupuestos	X			
Asesoramiento sobre el modelo de evaluación y la metodología de trabajo			X	
Asesoramiento a las áreas y servicios sobre sus proyectos de evaluación			X	
Velar por la homogeneización de metodologías en las evaluaciones realizadas		X		
Coordinar los trabajos de campo y la utilización de medios y herramientas comunes		X		
Coordinar la recogida de datos de los sistemas de evaluación que se determinen		X		
Realizar el seguimiento de los proyectos de evaluación en marcha		X		
Coordinar la realización de los proyectos de evaluación en marcha			X	
Diseñar el Plan de evaluación de cada proyecto				X
Asesorar en el diseño de la evaluación de cada proyecto			X	
Realizar el informe de evaluación de cada proyecto				X
Apoyar y asesorar en la realización de los informes de evaluación			X	
Realizar un informe ejecutivo anual de las evaluaciones realizadas por los servicios			X	
Proponer e implantar las acciones de mejora de cada programa evaluado				X
Evaluar y realizar el seguimiento de las acciones de mejora propuestas		X	X	
Proporcionar información y datos sobre los programas evaluados a la Dirección			X	X
Evaluar aquellos proyectos que no estén adscritos a un área/programa específico			X	
Proponer acciones de mejora en los procesos comunes de Lanbide			X	
Difundir las evaluaciones realizadas				X
Colaborar en la difusión de las evaluaciones realizadas			X	
Realizar la evaluación de los proyectos piloto			X	
Coordinar el trabajo de los distintos servicios de planificación y evaluación de Lanbide		X	X	
Realizar un informe anual de las evaluaciones realizadas en Lanbide			X	

Fuente: Elaboración propia.

En el marco del modelo de evaluación se determina la necesidad de contar con planes anuales de evaluación, el esquema de su diseño es el indicado en el gráfico nº 1.

Gráfico nº1. DISEÑO DE LOS PLANES ANUALES DE EVALUACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Las fases en el diseño de la evaluación de un programa específico una vez determinada la pertinencia de la evaluación por parte de la Dirección, son las siguientes:

- Formulación de las hipótesis de partida. Selección de los criterios de evaluación.
- Determinación de agentes implicados en la evaluación. Selección del equipo evaluador.
- Alcance y las limitaciones de la evaluación.
- Establecer los objetivos y principales hitos en el desarrollo de la evaluación.
- Selección de los criterios de evaluación que se van a tener en cuenta.
- Elección de las técnicas y herramientas según el modelo metodológico elegido Determinación de los indicadores.
- Especificaciones del trabajo de campo y el análisis de los datos.
- Establecer el cronograma de trabajo y las fechas de entrega.
- Propuesta entregables: Diagnósticos, Informes intermedios, final, acciones de mejora...
- Plan de Comunicación de resultados.

### 7.1. Modelo europeo de evaluación

Mediante la Decisión N° 573/2014/UE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre una mayor cooperación de los servicios públicos de empleo (SPE), se creó la Red de Servicios Públicos de Empleo de la Unión Europea (Red SPE-UE). De

acuerdo con la citada Decisión, esta Red tiene que colaborar con el Comité de Empleo y con el Parlamento Europeo, proporcionándoles informes y datos acerca de las políticas ejecutadas por los SPE.

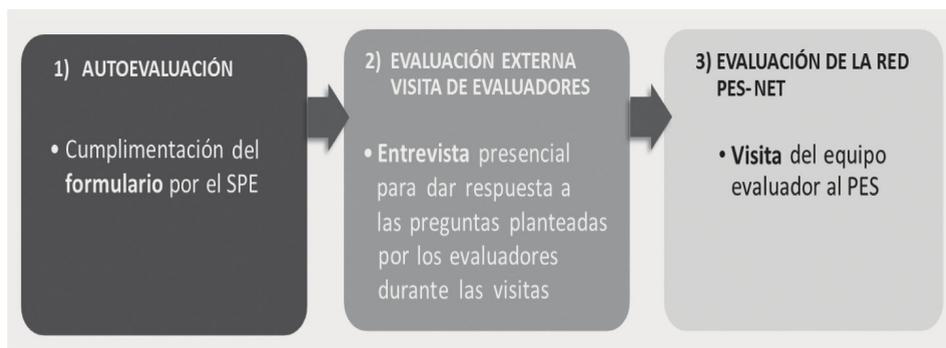
En diciembre del 2014, el Consejo de Dirección de la Red aprobó el Marco Técnico del programa, cuya metodología se basa en la realización en paralelo a partir del año 2015, y con carácter permanente, de una evaluación comparada del rendimiento de los Servicios Públicos de Empleo de UE, basada en datos/evidencias. Este proyecto se denomina EVADES.

Lanbide ha participado en la aplicación de esta metodología, sometiendo al servicio de empleo a la evaluación de los 7 factores clave, y contrastándolo con escenarios «ideales» de situación de cada uno de ellos:

- A. Gestión estratégica del desempeño.
- B. Diseño de los procesos operativos.
- C. Activación sostenible y gestión de las transiciones.
- D. Relaciones con los empleadores.
- E. Diseño basado en evidencias e implantación de los servicios de los SPE.
- F. Asignación de los recursos del SPE.
- G. Gestión de las colaboraciones y de los colaboradores implicados.

Para cada factor crítico a evaluar se identifican agentes facilitadores del desempeño del mismo (29 es el número de «agentes facilitadores» para los 7 factores), así como se identifica la situación ideal del servicio de empleo respecto a este agente facilitador. El proceso de evaluación se desarrolla en tres fases que se exponen en el gráfico nº 2.

Gráfico nº 2. **FASES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**



Fuente: Elaboración propia.

La Metodología de evaluación de los factores del desempeño de los SPE, es la PDCA (Planificar, Ejecutar, Comprobar y Ajustar) según gráfico nº 3.

Gráfico nº 3. **METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES DEL DESEMPEÑO DE LOS SPE**



Fuente: Elaboración propia.

## 8. FUTURO DEL TRABAJO. MODELOS DE ANTICIPACIÓN Y PROSPECTIVA

En el marco del pasado Plan Estratégico del Servicio, se identificó un eje estratégico con el objetivo de «Mejorar el conocimiento y flujo informativo sobre necesidades presentes y futuras de personal y de cualificación, así como la evolución de los sectores productivos, para su transmisión al diseño de las políticas de empleo y formación». Las líneas de trabajo que han intentado darle forma han desembocado en una estrategia de anticipación y prospectiva específica dentro de Lanbide. En este octavo apartado se ilustran sus componentes: metodologías de escenarios, y modelos econométricos, en los que se participa con socios de prestigio e iniciativas reconocidas internacionalmente.

Hoy en día la sociedad vasca, su Gobierno y el propio Lanbide están viviendo un tiempo de profundos y rápidos cambios que están siendo anticipados por diferentes tendencias:

*Tendencias sociales:* sociedades envejecidas, incremento de la población joven en países fuera de Europa-migración, incremento del poder /influencia de las mujeres, megaciudades y áreas más urbanizadas, cambios en la estructura familiar, creciente desigualdad - brecha entre ricos y pobres, incremento en el acceso y la diversificación de la educación, cambios en las formas de los medios de comunicación, aumento de enfermedades no transmisibles y neurológicas y creciente brecha en la salud, incremento de la clase consumidora y sus preocupaciones sobre cuestiones éticas y de privacidad.

*Tendencias tecnológicas:* *cloud technology*, avances en programación y *big data*, Internet de las cosas (*iot*), robótica avanzada, inteligencia artificial (*ia*) y aprendizaje autónomo, fabricación avanzada, impresión 3d y materiales, redes sociales, tecnología móvil, «desinformación» online.

*Tendencias económicas:* *crowdsourcing*, economía compartida y *peer-to-peer*, transición a una economía circular, cambios en el mercado de trabajo, ralentización del crecimiento económico y lenta recuperación, evolución de la economía del trabajo a la del conocimiento.

*Tendencias medioambientales:* cambio climático, limitaciones de los recursos naturales, reducción de residuos alimentarios, modelo energético y movilidad sostenible, políticas, fiscalidad y regulación ambiental.

*Tendencias políticas:* crisis de los sistemas políticos, integración global y dispersión global, terrorismo global, innovación social aplicada a los desafíos de las sociedades.

Estas tendencias han sido extraídas del estudio «*Análisis de la demanda ciudadana y proyección sobre el modelo de administración – Análisis Cualitativo*» desarrollado para el Gobierno Vasco. Recoge las principales tendencias a largo plazo (con un horizonte a 2020 o posterior) y factores de cambio relevantes para Euskadi con impacto en las necesidades futuras y que pueden afectar a la demanda en los diferentes niveles de la administración vasca (regional, provincial, municipal).

La síntesis se basa en una revisión de estudios de prospectiva recientes y estudios de futuro relacionados con los ámbitos de competencia de la Administración Pública recabados principalmente a través de internet que hacen referencia a tendencias y factores que se consideran críticos en el futuro de la Administración Pública Vasca. En el documento las tendencias se explican mediante una breve descripción junto a diversas fuentes de información, y varios indicadores que muestran su evolución a futuro así como una aproximación a su impacto potencial sobre la demanda de servicios, en cuanto a cambios observables en su naturaleza o en la provisión del servicio.

En este marco futuro, Lanbide ha definido una estrategia de anticipación y prospectiva, que busca adaptar su actividad a los nuevos escenarios futuros, y en especial al futuro del empleo y del mercado de trabajo.

¿Por qué una estrategia prospectiva en Lanbide? Porque permite:

- Analizar el futuro en un mundo con grandes incertidumbres.
- Ordenar percepciones para tomar decisiones.
- Visibilizar y hacer explícitos los escenarios.
- Asumir riesgos y contemplar las posibles consecuencias.
- Ofrecer alternativas en forma de políticas y acciones.

Esta estrategia tiene en la actualidad los siguientes componentes:

- a. Participación en el proyecto Millenium.
- b. Modelo de prospectiva econométrica y cualitativa. FUTURELAN.

## 8.1. El Proyecto Millenium

Con el modelo de Proyecto Millenium se refiere a un *think tank* global fundado en 1996 que vincula internacionalmente a expertos de corporaciones, universidades, ONGs, agencias de la ONU y gobiernos mediante más de 50 nodos de todo el mundo, en un proceso participativo y que explora cómo hacer frente a los retos globales y construir así un futuro mejor, a través del uso de herramientas de prospectiva.

Lanbide a lo largo de 2015 y 2016, partiendo del estudio realizado por el Proyecto Millennium sobre el futuro del trabajo y la tecnología donde concluye que la naturaleza del trabajo cambiará en las próximas décadas, pone en marcha un proyecto de participación de agentes regionales para identificar a partir de las conclusiones del proyecto Millennium las implicaciones para Euskadi, detectando empleos de oportunidad y vulnerabilidad a 2030.

En este periodo y con la participación de: Gobierno Vasco, entidades financieras y empresas, el tercer sector e Innovación social, universidades, instituciones provinciales y locales, centros tecnológicos y sindicatos, se reflexiona sobre:

- Valoración del impacto de la tecnología sobre el futuro del trabajo en EUSKADI. Por un lado sobre los puestos de trabajo y tasa de desempleo en la CAPV 2030, y por otro las tecnologías que impactarán sobre el empleo y ocupaciones afectadas.
- Identificación de factores y estrategias que impactarán positivamente sobre el futuro del trabajo. Factores correctores, nuevas formas de entender el trabajo o nuevas industrias y formas de relación que podrían afectar positivamente al mercado laboral del futuro, estrategias y políticas que se deberían impulsar para facilitar el empleo.
- El futuro del trabajo y la cohesión social. Brecha entre ricos y pobres y garantía de un ingreso mínimo de las políticas sociales y otras políticas (sociales y económicas), ...

Actualmente Lanbide en el marco del programa Millenium está impulsando dos proyectos: un *benchmarking* de los resultados de los diferentes talleres regionales del Proyecto Millennium; y analizar la viabilidad de crear una Comisión Prospectiva sobre el Futuro del Trabajo en Euskadi.

## 8.2. El modelo de prospectiva econométrica y cualitativa FUTURELAN

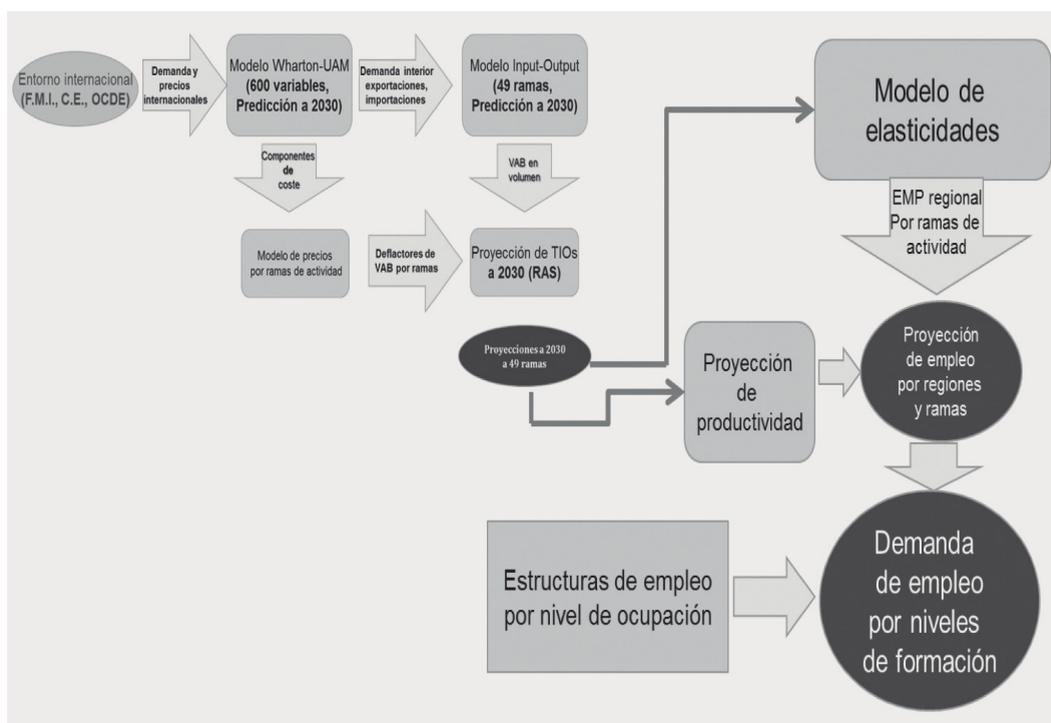
El modelo de prospectiva econométrica y cualitativa FUTURELAN es la herramienta con la que cuenta Lanbide para realizar y disponer de proyecciones del empleo en sectores económicos y ocupaciones de la CAE hasta el año 2030 (gráfico nº 4). FUTURELAN es un instrumento clave para la obtención de información temprana sobre la demanda de trabajadores de las empresas vascas y los potenciales des-

ajustes futuros respecto a personal cualificado en el mercado laboral del País Vasco con un enfoque en las ocupaciones y en los sectores económicos.

El objetivo de FUTURELAN es constituirse en una web de interés para todas aquellas personas y organizaciones que precisan de información sobre la demanda futura de profesionales en empresas, así como de información relevante sobre principales tendencias que afectarán al mercado de trabajo del futuro. FUTURELAN es una herramienta de trabajo dinámica y colaborativa, con *outputs* informativos tanto cuantitativos como cualitativos y un espacio de encuentro con los principales actores del mercado de trabajo vasco.

El desarrollo a medio-largo plazo de la demanda de empleo estimado hasta 2030 para Euskadi se realiza a partir de un modelo macroeconómico específico para nuestro mercado de trabajo desarrollado por CEPREDE, Centro de Predicción Económica.

#### Gráfico nº 4. MODELO DE PROSPECTIVA ECONOMÉTRICA Y CUALITATIVA FUTURELAN



Fuente: Elaboración propia.

La elaboración del modelo regional parte de una hipótesis estructural que considera que el potencial de crecimiento de la CAE viene condicionado por su estructura productiva. De esta forma el crecimiento global de una determinada comunidad



La información cualitativa, sobre tendencias que afectarán a las ocupaciones y su potencial impacto sobre los futuros cambios competenciales, se muestra en la página de «ocupaciones». Seleccionando la ocupación de interés es posible acceder a información sobre los siguientes aspectos: perspectivas de futuro previstas en Europa para dicha ocupación; sectores que se verán más afectados por dicha evolución; tendencias y cambios en las competencias, distribuidas en tendencias organizacionales; tendencias tecnológicas y tendencias económicas.

Esta información cualitativa, se complementa a su vez con informes sobre el futuro del mercado de trabajo, sectorial o relativo a ocupaciones que se van a ir incorporando a la web por parte de diferentes expertos sectoriales y organizaciones relacionadas con el análisis del mercado de trabajo, la educación de nuestro entorno así como del entorno internacional (ver gráfico nº 5).

## 9. CONCLUSIONES

Los servicios públicos de empleo se encuentran, al igual que muchas administraciones públicas, inmersos en los efectos que las tendencias sociales, tecnológicas, económicas, y políticas están provocando. Un impacto en las necesidades futuras y que con alta probabilidad pueden afectar a la demanda de servicios adaptados.

El artículo aborda el encaje institucional de Lanbide en los sistemas europeo y estatal de empleo, y lo hace considerando aspectos funcionales, como sus peculiaridades, aspectos innovadores y genuinos de su funcionamiento y aspectos organizativos representados por su papel en el Sistema Vasco de Empleo. Sin calificar esta experiencia, Lanbide ilustra un proceso de funcionamiento y adaptación a un marco cada vez más exigente de eficiencia y evaluación de resultados.

Un escenario previsible para un futuro no lejano es aquel en el que convivirán un mercado de trabajo menos intensivo en fuerza de trabajo y con mayor protagonismo de tecnología aplicada que tendrá consecuencias en el volumen de empleo, junto con un sistema, más o menos generalizado, de rentas básicas para el conjunto de la población y específicamente aquellas complementarias de rentas de trabajo. En este escenario, experiencias públicas como la que se está desarrollando en Euskadi, y gestionada por Lanbide, permiten explorar la aplicación del doble derecho, a percibir una renta «para evitar la pobreza», y a ser una persona empleable en el mercado laboral, en definitiva una perspectiva actual de relación entre políticas activas y pasivas de empleo. El mero hecho de contar con una experiencia en este ámbito la convierte en una práctica a seguir, y especialmente si se tiene en cuenta la importante cuantía económica que supone.

Una consideración básica que determinará el futuro de los servicios públicos de empleo, será la respuesta y percepción que de la misma tengan sus dos grupos de «clientes», personas y empresas, respecto a la prestación de servicios que contribu-

yan a la empleabilidad de personas y competitividad de las empresas. Dentro de ese «catálogo» de servicios, Lanbide ha apostado por una política activa, la información, para que constituya el principal combustible de la toma de decisiones laborales. La apuesta por esta política tiene un amplio espectro de manifestaciones, tanto en lo relativo a contenidos, como a formatos; y todos contribuyen a un modelo de corresponsabilidad entre «cliente-proveedor» que permite asumir protagonismo en la participación activa en la intermediación laboral.

Lejos de formar parte de un sistema consolidado y con resultados garantizados, Lanbide se ha dotado de una modesta estrategia de anticipación y prospectiva. Su objetivo es claro, contar con un modelo de información cuantitativo y cualitativo de previsiones futuras, al servicio de la sociedad y sus organizaciones, que contribuyan a desarrollar una cultura de la anticipación, especialmente en un momento en que los efectos de tendencias consolidadas marcarán profundos cambios en nuestra sociedad. Los instrumentos desarrollados permiten disponer de información cuantitativa desagregada por sectores y ocupaciones y para escenarios temporales coordinados con estrategias de anticipación europeas.

Para no tener una dependencia exclusiva de proyección de hechos pasados, la estrategia se completa con instrumentos de aportación de información cualitativa, principalmente modelos de escenarios futuros que priorizados por agentes regionales expertos, permiten identificar estrategias y operativas de adaptación.

Lanbide busca posicionarse en un espacio en el que el sector público se tiene que reinventar, ese espacio lo representan las tendencias sociales, económicas, tecnológicas, y políticas que objetivamente se están materializando, al tiempo que presta servicios de empleabilidad y competitividad que permitan reivindicar su valor en términos de reinversión social y económica en la actualidad.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GOBIERNO VASCO (1987): La pobreza en la Comunidad Autónoma Vasca Departamento de Trabajo, Sanidad y Seguridad Social.
- (2016): Estrategia Vasca de Empleo 2017-2020. Departamento de Empleo y Políticas Sociales. Disponible en: [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/eve2020/es\\_def/adjuntos/EVE2020.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/eve2020/es_def/adjuntos/EVE2020.pdf)
- (2017): Plan Estratégico de Empleo 2017-2020. Departamento de Empleo y Políticas Sociales. Disponible en: [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/6199/es\\_2284/adjuntos/Plan%20Empleo\\_2017-2020.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/6199/es_2284/adjuntos/Plan%20Empleo_2017-2020.pdf)

### Referencias web

- COMISIÓN EUROPEA: Programa Skills Panorama. CEDEFOP. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional. Disponible en [www.cedefop.europa.eu](http://www.cedefop.europa.eu)
- GOBIERNO VASCO: Futurelan. Lanbide-Servicio Vasco de empleo. Disponible en: <http://futurelan.eus/es/>
- GOBIERNO VASCO: Lanbide-Servicio Vasco de empleo. Disponible en: <http://www.lanbide.euskadi.eus/inicio-lanbide/>