



Comunicación

286

LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO CANARIO DE EMPLEO

Daniel González Morales

Jefe de Servicio de Informática
Servicio Canario de Empleo

Palabras clave

Administración electrónica, servicios públicos de empleo.

Resumen de su Comunicación

En el Servicio Canario de Empleo, la introducción de la administración electrónica no se concibe como algo aislado, sino que está totalmente integrado en el proyecto de Modernización del Servicio Canario de Empleo.

Los servicios públicos de empleo utilizan un sistema de gestión mixto. Algunas actuaciones las realizan directamente, sobre todo los procesos de intermediación y otras de forma indirecta a través de una entidad colaboradora. Que las entidades colaboradoras dispongan de la información necesaria para prestar un buen servicio al demandante de empleo es tema prioritario.

El Sistema de Información del Servicio Público de Empleo de Canarias (SISPECAN) permite la gestión directa por parte del Servicio Canario de Empleo, e indirecta, por parte de las entidades colaboradoras en un sistema integrado en el que la información de los demandantes está disponible on-line donde se necesite.

Las actuaciones que realizan los demandantes para la mejora de su empleabilidad son repercutidas de forma inmediata en su demanda de empleo, independientemente de quien ha gestionado la actuación. SISPECAN es un proyecto que se compone de varios sistemas de información que interoperan: SISPECAN-Formación, para la gestión de la formación profesional ocupacional, SISPECAN-Orientación, para las actividades de orientación, SISPECAN-Subvenciones, para la gestión indirecta de actividades, SISPECAN-Portal, para el acceso multicanal del usuario, etc.

SISPECAN está íntimamente relacionado con el proyecto de Modernización de las Oficinas de Empleo. Este consiste en la definición de un modelo de Oficina de Empleo "ideal", con métricas, que permita mejorar las Oficinas de Empleo reales mediante un proceso de mejora continua.

LA MODERNIZACIÓN DEL SERVICIO CANARIO DE EMPLEO

1. Introducción

En el Servicio Canario de Empleo, la introducción de la administración electrónica no se concibe como algo aislado, sino que está totalmente integrado en el proceso de modernización. Difícilmente se puede desarrollar un proyecto de administración electrónica con éxito si no se acompaña de modificaciones procedimentales y reorganización de recursos.

En este trabajo se presenta el proyecto de modernización del Servicio Canario de Empleo, una de cuyas líneas de actuación más importante es la administración electrónica.

Posteriormente se describe el Sistema de Información del Servicio Público de Empleo de Canarias (SISPE-CAN), como instrumento básico en la modernización del Servicio Canario de Empleo.

Por último se presenta el proyecto de modernización de las Oficinas de Empleo. Se trata de definir un nuevo modelo de Oficina de Empleo "ideal", que encaje en las líneas de modernización.

Desde el punto de vista de las tecnologías de la información las actividades del Servicio Canario de Empleo se pueden modelar en tres grandes grupos: las orientadas a mejorar la empleabilidad de los demandantes de empleo, las orientadas a la casación entre ofertas y demandas y las orientadas a facilitar la contratación.

Los servicios públicos de empleo disponen de un modelo mixto de gestión de estas actividades. Algunas son realizadas directamente, sobre todo las relacionadas con el proceso de intermediación entre oferta y demanda, y otras, son gestionadas de forma indirecta a través de entidades colaboradoras. Normalmente, las orientadas a la mejora de la empleabilidad de los demandantes de empleo. En este caso, es necesario disponer de un mecanismo de seguimiento de las actividades por parte de la entidad colaboradora. La forma más usual de contratar esta gestión indirecta es mediante subvenciones o convenios.

Sin embargo, este modelo de gestión debe ser totalmente transparente para el ciudadano, estar lo suficientemente integrado, como para que las diferentes entidades colaboradoras no actúen de forma paralela sobre los mismos demandantes, y lo suficientemente coordinada, para que las diferentes actuaciones realizadas por entidades colaboradoras distintas estén enmarcadas en un itinerario con un objetivo claro de mejora de la empleabilidad.

Por tanto, es importante que las entidades colaboradoras tengan acceso al sistema de información del Servicio Canario de Empleo.

2. Líneas de actuación

La Modernización del Servicio Canario de Empleo se compone de una serie de proyectos que siguen una serie de líneas de actuación que se describan a continuación:

Administración electrónica

El ciudadano y las entidades colaboradoras puede relacionarse con el Servicio Canario de Empleo mediante herramientas electrónicas, y además, éste funciona internamente de forma electrónica.

En la actualidad, existe una gran presión para que la Administración disponga de servicios electrónicos para el ciudadano. Se están desarrollando multitud de proyectos en las tres administraciones. Algunos de ellos con gran éxito, mientras que otros tienen escasa utilización. En cualquier caso, el desarrollo de un

proyecto de administración electrónica es costoso y debe tener un planteamiento a medio plazo.

A la hora de definir la estrategia y priorización de los servicios electrónicos desde el Servicio Canario de Empleo se ha estudiado fundamentalmente, cual sería el nivel de utilización, y cual sería el impacto en el administrado y en el propio Servicio Canario de Empleo.

La implantación de los servicios electrónicos para los demandantes podría llegar a aumentar la brecha entre los demandantes hábiles y proactivos en la búsqueda de empleo y aquellos que no lo son tanto. Justamente por que los primeros tienen un mayor nivel de alfabetización tecnológica, mientras que un amplio grupo de los segundos no dispone de acceso a Internet ni de habilidades para su uso. Esto no significa que los servicios públicos de empleo no deban disponer de servicios electrónicos, sino que priorizando esas inversiones en otro sentido el beneficio para el demandante y el servicio público de empleo es mayor.

Por tanto, el Servicio Canario de Empleo ha enfocado su estrategia de servicios electrónicos hacia las entidades colaboradoras que realizan las actividades de mejora de la empleabilidad de los demandantes. El aumento de la calidad de servicio y eficacia de las actividades desarrolladas por estas entidades incide directamente en el demandante.

Administración proactiva

Además de actuar bajo demanda, el Servicio Canario de Empleo se preocupa por el ciudadano, lo mantiene informado, y le propone actividades para resolver su problema. Esto se realiza de forma automatizada mediante el envío de mensajes SMS y correos electrónicos, o de forma manual, al incluir a determinados perfiles como beneficios de una actividad concreta.

Administración colaboradora

Como se ha comentado anteriormente, para cumplir con los objetivos, el Servicio Canario de Empleo debe colaborar con otras administraciones y entidades gestoras. Es importante el cambio cultural en relación con las entidades colaboradoras. Inicialmente estas actuaban de forma desconectada, desincronizada y descoordinada del Servicio Canario de Empleo. A raíz de la introducción de los sistemas de información de uso conjunto, la relación se ha ido acercando a una relación de partners. El Servicio Canario de Empleo y las entidades colaboradoras actúan de forma conjunta para dar un mejor servicio al ciudadano.

Desde el punto de vista de las entidades gestoras, el Servicio Canario de Empleo ha pasado a ser un proveedor de servicios y herramientas, sobre todo en lo referente a sistemas de información, para una ejecución eficaz de la subvención o convenio que tienen que gestionar.

Inicialmente las entidades colaboradoras realizaban funciones únicamente relacionadas con el programa que gestionaban, sin embargo, con el tiempo ha ido asumiendo un conjunto de tareas orientados a dar prestar el servicio completo al ciudadano. Como ejemplo, los centros colaboradores de formación entregan el DARDE de la actividad formativa a los alumnos. Anteriormente estos debían desplazarse a las Oficinas de Empleo.

Administración cercana al ciudadano y multicanal

Se pretende modificar la situación de partida en la que la relación entre el ciudadano y el Servicio Canario de Empleo es casi exclusivamente presencial en las Oficinas de Empleo, por una relación multicanal: presencial descentralizada, Internet, correo electrónico, mensajes SMS, teléfono 012, cajeros automáticos, puntos de autoservicio, teletexto, etc. Cada uno de estos canales dispone de un conjunto determinado de servicios.

Mejorar las Oficinas de Empleo

A lo largo de los años se han ido acumulando una serie de tareas mecánicas y no especializadas en las Oficinas de Empleo. Esto acompañado de restricciones a la hora de dotarlas de recursos humanos de forma adecuada ha provocado una reducción de la calidad de atención al ciudadano.

Para alcanzar un nivel óptimo de atención al ciudadano se siguen dos líneas de actuación. Por un lado, descargar a las Oficinas de Empleo de trabajo mecánico y no especializado, y por el otro, redefinir el modelo de Oficina de Empleo en el marco del proyecto de modernización del Servicio Canario de Empleo.

Administración de calidad

El objetivo último de la modernización del Servicio Canario de Empleo es alcanzar un alto grado de calidad en el servicio.

3. El Sistema de Información del Servicio Público de Empleo de Canarias (SISPECAN)

SISPECAN es el sistema de gestión del empleo en Canarias. Está integrado por varios sistemas de información que actúan de forma coordinada como se muestra en la figura 1. El centro del sistema es SISPECAN-Intermediación que gestiona las demandas de empleo, ofertas de empleo y el proceso de intermediación. Este contiene la información de la demanda de empleo sobre la que actúan SISPECAN-Formación, SISPECAN-Orientación y SISPECAN-Subvenciones. El primero de ellos se encarga de la gestión de los cursos de formación, mientras que el segundo de las actividades de orientación. Por último, SISPECAN-Subvenciones es una modelo general de gestión de subvenciones orientadas a mejorar la empleabilidad de los demandantes.

SISPECAN-Certificación permite realizar la certificación de fondos al Fondo Social Europeo y al INEM.

SISPECAN-Estadística es un sistema de ayuda a la toma de decisiones.

SISPECAN-Portal es un sistema multicanal que permite el acceso a los cuatro colectivos relacionados con el Servicio Canario de Empleo: los demandantes de empleo, los ofertantes de empleo, los ocupados que quieren mejorar su empleo, y las entidades colaboradoras que realizan actividades con los demandantes.

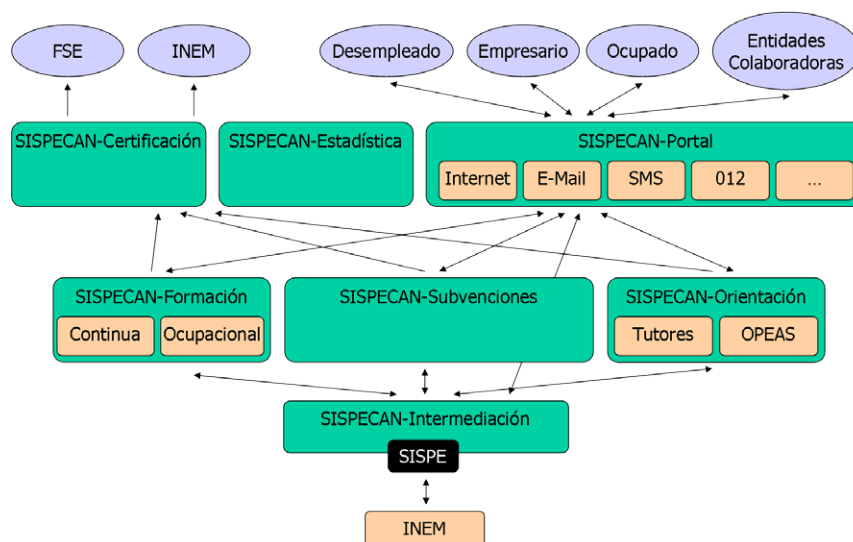


Figura 1. Estructura interna de SISPECAN

A continuación se describe más en detalle cada uno de los sistemas de información que componen SISPECAN.

SISPECAN-Intermediación

Es el sistema de información que gestiona las demandas de empleo y las ofertas de empleo, y realiza el proceso de casación entre las ofertas y las demandas. Se implantó el pasado 3 de mayo de 2005, anteriormente se utilizaba el sistema de información SILE del INEM.

SISPECAN-Intermediación es compatible con el proyecto Sistemas de Información de los Servicios Públicos de Empleo (SISPE) del INEM, que permite el intercambio de las demandas de empleo, de las ofertas de empleo y de los procesos de intermediación entre las Comunidades Autónomas y el INEM.

Este sistema de información se utiliza fundamentalmente en las Oficinas de Empleo y sobre el actúa el resto, por un lado, para obtener información de las demandas de empleo, y por el otro, para modificar dichas demandas. Para ello está dotado de un grupo de interfaces.

SISPECAN-Formación

Este sistema de información permite la gestión de los cursos de formación profesional ocupacional, tanto desde el punto de vista del Servicio Canario de Empleo, como desde el centro colaborador de formación. Se puso en funcionamiento en el año 2000, a través de Internet. Durante el año 2005 sufrió un importante proceso de integración con SISPECAN-Intermediación.

El sistema permite la solicitud de participación en la programación de los cursos de formación a los centros que tienen homologados sus instalaciones.

El Servicio Canario de Empleo realiza la preselección de los alumnos de cada curso definiendo el algoritmo de sondeo y los centros la selección final. Esto permite al Servicio Canario de Empleo orientar la preselección de los alumnos de forma automatizada y homogénea, para adaptarla a los objetivos de cada momento, y para garantizar la democracia e igualdad en el proceso de selección. Posteriormente el centro colaborador introduce el alta de los alumnos. El sistema de información comprueba que el alumno cumple las condiciones para ser beneficiario del programa de formación.

Durante la vida del curso el centro colaborador de formación realiza una serie de acciones en el sistema: alta de alumnos, baja de alumnos, control de asistencia, etc. Toda esta información está disponible de forma inmediata para el técnico que realiza el seguimiento del curso.

En cualquier momento del curso, el centro colaborador puede solicitar un anticipo de la subvención, renunciar a la subvención o a parte de ella, etc. La gestión de estos expedientes se realiza a través del sistema de información.

Una vez finaliza el curso, SISPECAN-Formación calcula y emite la certificación de gastos. Debido a su generación automática han descendido drásticamente los errores en los certificados de gastos, y con ello, el número de reparos. A partir de este momento, el Servicio Canario de Empleo inicia el expediente de liquidación del curso.

Sobre el expediente principal de gestión del curso SISPECAN-Formación permite la gestión de las ayudas y becas de transporte y las prácticas en empresa. La solicitud de ayudas y becas de transporte es mecanizada por el centro colaborador de formación. Estas ayudas se liquidan mensualmente a los alumnos de los cursos.

Para la mejora de la calidad de los cursos de formación se dispone de un módulo de gestión de encuestas on-line, que permite registrar varias encuestas a lo largo del curso, dirigidas a los alumnos, el profesor y el técnico de seguimiento. Esta información se utiliza en el proceso de asignación de los cursos de formación de las campañas futuras.

Al finalizar el curso 2004, el Servicio Canario de Empleo realizó una encuesta de calidad entre los usuarios de SISPECAN-Formación de los centros colaboradores. El sistema de información fue valorado con un 7 sobre 10. El Servicio Canario de Empleo se comprometió a realizar esta encuesta al finalizar cada programación anual.

SISPECAN-Orientación

Además de las actividades de orientación que realizan las Oficinas de Empleo existen dos programas específicos dedicados a la orientación de los demandantes de empleo: Orientación Profesional para el Empleo y Asistencia al Autoempleo (OPEAs) y Tutores de Empleo. Los dos utilizan el mismo sistema de información, SISPECAN-Orientación. El sistema permite llevar el control de todas las actividades que se realizan con el demandante. Además, dispone de una previsión a futuro de las actividades planificadas, estas actividades se comunican a la agenda del demandante de empleo.

A medida que se finalizan las actividades se repercuten los servicios recibidos en la demanda de la persona que ha recibido la orientación.

SISPECAN-Orientación permite actuar sobre otros programas para completar itinerarios integrados de los demandantes de empleo. Un ejemplo de esto, es que los orientadores pueden incorporar a un demandante de empleo en un curso de formación, si cumple las condiciones para ser beneficiario.

SISPECAN-Subvenciones

El sistema de información SISPECAN-subvenciones está orientado a la gestión de las subvenciones o convenios suscritos con entidades colaboradoras, para el desarrollo de alguno de los programas que no cuenta con un sistema de información específico. SISPECAN-Subvenciones implementa un modelo general que se adapta a todos los programas. En la figura 2 se muestra dicho modelo.

Una subvención o convenio para cualquier programa es gestionado por una entidad colaboradora. El Servicio Canario de Empleo define los tipos de actuación posibles en dicha subvención: orientación general, formación ocupacional, orientación para autoempleo, etc. Y define además el presupuesto asignado a la subvención, que puede ser plurianual y multipartida.

La entidad colaboradora crea cada una de las actuaciones concretas que va realizando. Por ejemplo, un curso de formación, en cuyo caso, define el contenido del mismo, y las fechas de inicio y finalización. Las actuaciones pueden ser únicamente de los tipos de actuación autorizados por el Servicio Canario de Empleo.

La entidad colaboradora obtiene los beneficiarios de una actuación determinada solicitando un sondeo. Este actúa sobre el conjunto de demandas de empleo, concretamente sobre los demandantes que cumplen las condiciones necesarias para ser beneficiario de la actuación. Por ejemplo, si los demandantes objetivo de una actuación son menores de 25 años, el sistema devolverá únicamente los demandantes que cumplan esta condición.

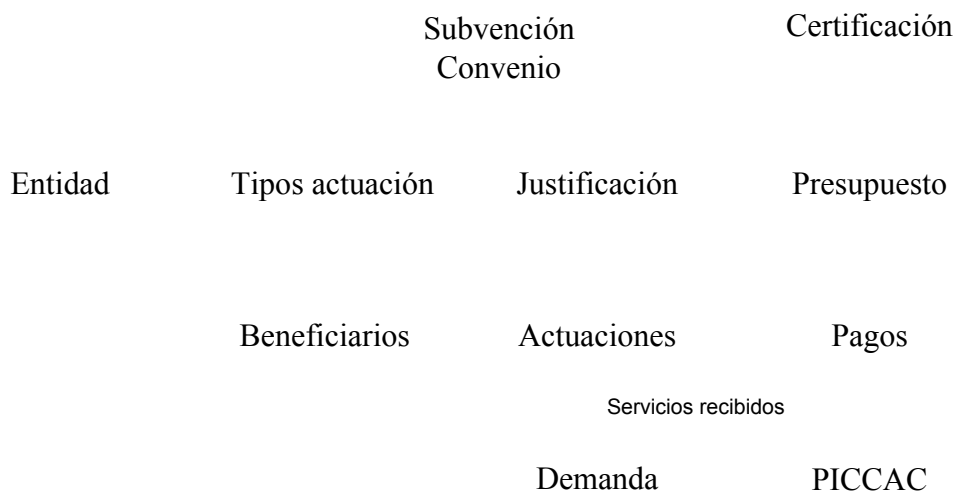


Figura 2. Modelo de funcionamiento de SISPECAN-Subvenciones

Dependiendo del tipo de actuación la entidad colaboradora tiene la posibilidad de realizar una selección de los candidatos o estos son incorporados directamente como beneficiarios.

En un momento determinado, la entidad colaboradora decide justificar parte de la subvención. En este momento, crea una justificación, que se compone de las actuaciones que se han realizado, los beneficiarios de dichas actuaciones y los pagos, documentos contables O, a justificar. SISPECAN-Subvenciones obtiene del Programa Informático Contable de la Comunidad Autónoma de Canarias (PICCAC) la información de los documentos contables.

Cuando finalizan las actuaciones con resultado positivo SISPECAN-Subvenciones anota el servicio recibido en la demanda de empleo del beneficiario para tener constancia de la mejora de su empleabilidad.

A la recepción de la documentación de justificación el Servicio Canario de Empleo emite la correspondiente resolución de justificación y se envían los pagos a certificación.

SISPECAN-Subvenciones permite una mayor homogeneidad en los criterios de selección de los beneficiarios de las acciones reduciendo de forma importante la discrecionalidad de los mismos por parte de las entidades colaboradoras. Además, permite una importante reducción de costes en el control de las actividades que reciben los beneficiarios, la gestión de los beneficiarios y la corrección de errores, debido a que se reducen de forma importante.

SISPECAN-Certificación

Las actividades realizadas directamente por el Servicio Canario de Empleo, o a través de entidades colaboradoras, y los gastos que ocasionan, deben ser certificadas al Fondo Social Europeo y al INEM. Para ellos este sistema de información obtiene los datos de los otros sistemas con el fin de preparar la documentación de certificación.

SISPECAN-Estadística

Se trata de un sistema de ayuda a la toma de decisiones, apoyado por un cuadro de mandos sobre la gestión y sobre el comportamiento del mercado laboral.

SISPECAN-Portal

Es un conjunto de proyectos destinados a descentralizar la gestión y permitir el acceso de los colectivos de usuarios: desempleados, empresarios, ocupados y entidades colaboradoras. La envergadura de los proyectos y su coste varía considerablemente entre ellos. A continuación se describen algunos:

Portal de Internet del Servicio Canario de Empleo

El portal de Internet es uno de los puntos de acceso más importantes para demandantes y ofertantes. Ya existe una larga tradición de distribuir la información sobre los cursos de formación por este medio. Esto produce un importante incremento en el número de acceso al portal.

Los servicios electrónicos destinados a los demandantes se centran en su acceso al currículum y modificación de alguna de la información que contiene. Se están desarrollando solicitudes de inicio de determinados expedientes, como por ejemplo, ayudas de transporte de un curso de formación.

Los servicios electrónicos destinados a los ofertantes están orientados a la gestión de una oferta de empleo: registro de la oferta, sondeo cuantitativo, sondeo nominativo, acceso a los currículos, selección de currículos, citación de demandantes, comunicación de resultados y registro de contratos.

Puntos de autoservicio y área de autoservicio de las Oficinas de Empleo

Los puntos de autoservicio permiten realizar un subconjunto de las operaciones que se pueden realizar también en el portal de Internet. Estos puntos se instalan en lugar lejanos de las Oficinas de Empleo.

Las áreas de autoservicio de las Oficinas de Empleo son unos espacios dotados de material microinformático y que permite a los demandantes y ofertantes de empleo realizar operaciones directamente en el sistema de información.

Agenda del demandante

Cada demandante tiene una agenda electrónica con todas las actividades realizadas y las actividades futuras: renovación de la demanda, citas para entrevistas de empleo, citas para orientación, cursos de formación, etc. Como actividades se incluyen, tanto las realizadas directamente como a través de entidades colaboradoras: centro de formación, prometeos, convenios específicos, etc. La existencia de esta agenda evita que un demandante sea citado en horarios solapados para dos actividades diferentes. Y permite al demandante tener toda la información de sus actividades de forma centralizada.

Mensajes SMS y correo electrónico

En julio de 2005 se implantó el proyecto de mensajes SMS y correo electrónico. El objetivo es que el demandante y el ofertante de empleo tengan la información de cualquier modificación que les afecte. Durante 2005 se enviaron 48.286 mensajes comunicando situaciones como las siguientes: alta en un curso de formación, baja en un curso de formación, confirmación de solicitud de formación en el O12, aviso de caducidad de la demanda por incompleta, aviso de caducidad de la demanda por vencimiento del permiso de residencia o trabajo, recordatorio de cita para entrevista, recordatorio para actividad de orientación, etc. En estos momentos, se continúa con la incorporación de nuevos mensajes.

Descentralización en los Ayuntamientos

Este proyecto pretende acercar el Servicio Canario de Empleo a los ciudadanos para una serie de operaciones mecánicas que no necesitan un alto nivel de especialización. El problema de la distancia entre el ciudadano y las Oficinas de Empleo es muy importante en Canarias, debido al hecho insular y a la orografía de las islas. En las islas no capitalinas, el Servicio Canario de Empleo cuenta con una única Oficina de Empleo, a excepción de La Palma y Fuerteventura en las que existen dos. El demandante puede realizar las siguientes operaciones en los ayuntamientos: renovación de la demanda, emisión de duplicado del DARDE, solicitud de varios informes e información de las ofertas de empleo y de los cursos de formación. Gran parte de los informes que emite el Servicio Canario de Empleo tienen por finalidad su incorporación a un expediente de un ayuntamiento, por lo que es particularmente importante que estos puedan emitir los informes.

Descentralización de los Cabildos Insulares

Los programas Prometeos descentralizan la gestión del Servicio Canario de Empleo en los Cabildos Insulares. La justificación de este proceso está en el diferente comportamiento del mercado laboral en cada isla. Existe una gran distancia entre el mercado laboral de Fuerteventura y el de El Hierro. El Cabildo como Administración más cercana a la realidad insular es el más apropiado para realizar las acciones oportunas que dinamicen el mercado laboral.

Esta descentralización está apoyada por el sistema de información SISPECAN-Subvenciones. Se considera al Cabildo como una entidad colaboradora que ejecuta un convenio plurianual con una serie de tipos de actuación.

Promoción del registro de contratos por Internet, Contrat@

Desde abril de 2003 es posible registrar un contrato por Internet. En septiembre de 2005, se ha iniciado un proyecto de promoción del uso del registro de contratos por Internet. Por un lado, dos personas realizan una atención personalizada en las empresas, y por otro lado, se ha establecido un proceso de gestión de incidencias utilizando el sistema centralizado de resolución de incidencias 912 (902111912). El objetivo es alcanzar el registro del 90% de los contratos a lo largo del año 2006. En el mes de enero de 2006 el porcentaje de registro de contratos por Internet en Canarias asciende a 65%, 7 puntos por encima de la media nacional, y con un incremento mensual de dos puntos. El procedimiento que se sigue, es actuar sobre el TOP50 de las empresas que más contratos registrar manualmente en las Oficinas de Empleo. Como subproducto de este proyecto las Oficinas de Empleo tienen menos carga de trabajo debido al registro de contratos.

Otro de los subproductos de este proyecto consiste en introducir un cambio cultural en la relación entre los empresarios y el Servicio Canario de Empleo, de tal forma que en el momento de introducir la gestión de las ofertas de empleo por Internet no se produzca rechazo por parte de los mismos. Servicio de atención telefónico 012

El Gobierno de Canarias dispone de un servicio de atención telefónico. En este sistema han sido incluidos una serie de servicios relacionados con el empleo: información de ofertas de empleo, cursos de formación, campañas especiales, etc.

Hay otra serie de servicios de llamadas salientes como la comprobación de disponibilidad para una oferta de empleo. Esta función la realizaba anteriormente el personal de las Oficinas de Empleo. Se ha mejorado el servicio al ampliar el horario y se ha descargado al personal de la Oficina de Empleo de esta tarea. Los sistemas de información SISPECAN y del 012 están interconectados de tal forma que el primero envía al segundo las llamadas a realizar y este devuelve el resultado de las llamadas, que es anotado directamente en la relación oferta-demanda.

4. Modernización de las Oficinas de Empleo

Hemos pasado de un modelo de gestión en que la Oficina de Empleo era el único agente que interactuaba con los demandantes y ofertantes de empleo, y con el sistema de información de gestión del empleo, a un modelo en el que continúa siendo el centro del mismo, pero existen múltiples agentes que utilizan el sistema de información. Esto implica que funciones que antes realizaban las Oficinas de Empleo ahora puedan ser realizadas fuera de las mismas y que aparezcan funciones nuevas.

Este proyecto pretende redefinir las Oficinas de Empleo partiendo de la definición de un catálogo de servicios desde el punto de vista del ciudadano. Es decir, desde el planteamiento de cuales son las expectativas de un ciudadano que entra por la puerta de la Oficina de Empleo. Este catálogo de servicios se plantea desde un punto de vista casi "ideal", para evitar que los condicionantes de recursos y medios existentes influyan en su definición.

A partir del catálogo de servicios se define el catálogo de procesos. Cada proceso se descompone en una serie de procedimientos que se detallan con el fin de obtener un manual de procedimiento.

El tercer paso consiste en definir los perfiles profesionales necesarios para prestar los servicios definidos anteriormente siguiendo el manual de procedimiento. Los perfiles profesionales se definen desde dos puntos de vista: los conocimientos técnicos y las habilidades sociales.

Por último, se define la infraestructura necesaria para prestar los servicios: espacios, diseño estético, normativa de accesibilidad, normativa de seguridad e higiene en el trabajo, puesto de trabajo, etc. Una vez se dispone de este modelo de Oficina de Empleo "ideal", se establece una serie de métricas para medir la distancia entre cada una de las Oficinas de Empleo reales y el modelo. Estas métricas deben ser lo más automatizadas posibles.

Para facilitar el proceso de cambio, este se introduce a dos velocidades: pequeños cambios que se aplican a todas las Oficinas de Empleo y oficinas piloto que dan un gran salto en el proceso de cambio. Estas oficinas sirven como referente para el resto.