

Gestión del talento ante el invierno demográfico

Una reflexión constructiva

Juanjo Álvarez Rubio

Prólogo: Juan Ignacio Pérez Iglesias

Febrero de 2024

COLECCIÓN
ERRONKAK 6
BILDUMA

Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030

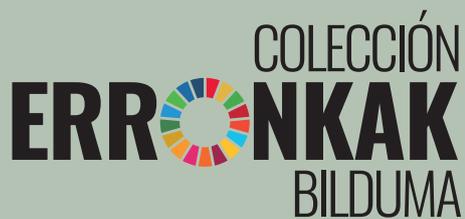
Gestión del talento ante el invierno demográfico

Una reflexión constructiva

Juanjo Álvarez Rubio

Prólogo: Juan Ignacio Pérez Iglesias

Febrero de 2024



Números publicados

Erronkak 1. 'Nuestra Agenda Común y la renovación del contrato social'. Mariano Aguirre.

Erronkak 2. 'A la búsqueda de una conversación y un debate público sobre el futuro de las relaciones intergeneracionales en Euskadi'. Javier Yanguas y Joseba Zalakain.

Erronkak 3. 'Tres contratos para resolver la crisis climática'. Víctor Viñuales. Prólogo de Cristina Monge.

Erronkak 4. 'En la era digital, una respuesta es evolución y una pregunta, revolución'. Alex Rayón.

Erronkak 5. 'El compromiso de la juventud con el desarrollo sostenible: Desmontando los discursos anti-Agenda 2030'. Nekane Viota Fernández.

Disponibles en: www.euskadi.eus/coleccion-erronkak

Presentación de la colección de publicaciones Erronkak

El objetivo de esta colección de publicaciones es ofrecer argumentos para entender y afrontar mejor los grandes retos que nos plantea la Agenda 2030 en este concreto momento de la historia del mundo. Crear, en definitiva, un espacio de reflexión para la deliberación compartida, en medio de la actual encrucijada. Esta misión de la colección Erronkak desarrolla conforme a unos criterios que caracterizan cada una de sus ediciones.

En primer lugar, y tal y como se ha dicho, la temática que incluye cada número aborda alguno de los grandes desafíos vinculado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este tratamiento de cada tema debe cumplir dos criterios: ayudar a entender su significado e importancia, y contribuir a comprender las transformaciones prácticas a las que invita.

El estilo de los escritos que se publiquen en esta colección debe centrarse en exponer y “descomponer” de un modo pedagógico cuestiones que, pudiendo ser complejas, deben ser comprensibles por su relevancia como objetivos importantes y/o urgentes para el conjunto de la sociedad. Objetivos que merecen ser conocidos y entendidos para que puedan contar con implicación ciudadana y puedan formar parte de un contrato social útil.

En línea con este mismo objetivo divulgativo, la extensión de los documentos que se reproducen en Erronkak está limitada a un máximo de 11.000 palabras. Lo que equivale a un máximo en este formato de 20 páginas de texto.

Esta colección está pensada para ser útil a la actividad de concejales y concejalas, alcaldes y alcaldesas, cargos públicos de todas las instituciones, personal técnico de todas las administraciones, personal docente en cualquier ámbito educativo o personas que forman parte de las organizaciones de la sociedad civil en cualquiera de sus expresiones.

En última instancia, esta colección de publicaciones quiere servir como fuente de información y documentación para cualquier persona o entidad que tenga interés en conocer más y mejor todo lo que rodea el marco de la Agenda 2030.

Este sexto número resume el contenido del coloquio desarrollado bajo la organización de Jakiunde el 7 de junio de 2023 en el Bizkaia Aretoa (UPV/EHU) con el título “Gestión del talento en el invierno demográfico”. Esta mesa redonda, que contó con el patrocinio de la Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030, reunió bajo la moderación de Juanjo Álvarez a cinco ponentes de calidad y experiencia en relación con el objeto de la reflexión planteada: Andrés Arizkorreta (Presidente de CAF y miembro de Jakiunde), Sara De La Rica (Catedrática Fundamentos de Análisis Económico, UPV/EHU, y Directora de la Fundación ISEAK), Begoña Etxebarria (Directora General Fundación Novia Salcedo), Iván Jiménez (Director Gerente Bizkaia Talent) y Carolina Pérez Toledo (Presidenta de CEBEK). Las reflexiones contenidas en este artículo provienen de las sugerentes y atinadas aportaciones que emergieron en el coloquio y persiguen contribuir al trabajo desplegado desde la Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030.

Secretaría General de Transición Social y Agenda 2030

Febrero de 2024

Nota: Los análisis, consideraciones, argumentos o propuestas que se exponen en cada publicación de Erronkak no necesariamente han de representar el punto de vista del Gobierno Vasco, sino únicamente el de sus autores o autoras. En todo caso, cabe certificar anticipadamente que todos ellos constituyen un ejercicio honesto de reflexión que sirve de base a la discusión y a una deliberación compartida en la búsqueda de espacios de acción concertada.

Prólogo

Todas las sociedades, todos los países, han de hacer frente a problemas de muy diverso marco temporal. Unos apenas se manifiestan durante unas semanas, otros se prolongan durante meses o años; los menos son problemas que atañen a más de una generación. A estos los denominamos retos, son grandes retos. Son pocos, pero su magnitud e implicaciones son de gran relevancia. Si son superados con éxito, la sociedad en su conjunto puede progresar de forma decidida. De fracasar, la consecuencia puede ser el estancamiento o, incluso, el retroceso.

En lo que a Euskadi se refiere, el demográfico es uno de los retos más importantes que se nos presentan. Tiene varias y complejas causas, y sus consecuencias son de diferente índole. Conscientes de la importancia de estas, el Gobierno Vasco y la Academia de las Ciencias, las Artes y las Letras de Vasconia, Jakiunde, suscribieron un acuerdo en septiembre de 2021 en virtud del cual, esta última, con el apoyo de la primera, ha celebrado dos sesiones de reflexión en las que han participado personas expertas precisamente en asuntos relacionados o derivados de las consecuencias de la transición demográfica.

El documento que presentamos aquí recoge las principales conclusiones de la sesión en la que se abordó necesidad de retener y atraer personas de alto nivel profesional, en especial aquellas cuyos perfiles profesionales son especialmente demandados por el tejido económico vasco. Me refiero a lo que, de forma genérica, denominamos como talento. No en balde, el progresivo descenso de la natalidad en Euskadi durante las últimas décadas ha acentuado el déficit de ciertos perfiles profesionales de especial importancia para nosotros y nosotras.

Jakiunde cumple de esta forma uno de sus objetivos fundacionales y que forma parte de nuestras líneas estratégicas. Jakiunde es una institución cuya vocación y compromiso es promover, crear y extender el conocimiento de alto nivel, y ponerlo al servicio de nuestra sociedad y de sus instituciones. Las sesiones de debate y reflexión celebradas, así como las que vendrán, son plasmación de ese compromiso.

Juan Ignacio Pérez Iglesias

Presidente de Jakiunde

1. Consideraciones Introdutorias: personas jóvenes, emancipación y equidad intergeneracional

El reto demográfico y el apoyo a nuestra juventud constituye un desafío de primera magnitud para la sociedad vasca, conecta con una de las tres transiciones que afrontamos en esta primera mitad del siglo XXI, junto con la tecnológico-digital y la ecológico-medioambiental y exige situar en el centro de las políticas públicas la formación y emancipación de las personas jóvenes.

El diagnóstico reflejado en el “Libro Blanco sobre el Empleo de Euskadi” es claro: Euskadi es una de las regiones más envejecidas del mundo y sus causas son dos: (1) baja natalidad (sobre todo) y (2) alta longevidad. Ambas son causas derivadas del desarrollo social, lo cual es un éxito, pero sin duda impone retos que no se deben eludir para mantener nuestros pilares del estado de bienestar.

Entre el elenco de retos compartidos a los que debemos hacer frente como sociedad vasca cabe destacar el de la natalidad y la conciliación, el de la emancipación y la equidad intergeneracional, el de la participación de las personas jóvenes y su implicación en la sociedad, el reto de la vertebración de la sociedad civil, el de la incertidumbre laboral y de las personas jóvenes paradas de larga duración, el reto de la creación de nuevas empresas, el de una nueva relación entre las empresas y sus profesionales, el de acercar vocación profesional, cualificación y demanda laboral y el de la atracción, la acogida y contratación de talento.

La competencia por el talento es global: entre continentes, entre Estados y entre empresas. Elementos clave como el diseño del sistema de pensiones de jubilación, la regulación del mercado de alquiler y compra de vivienda o la estabilidad y nivel de retribución de los contratos laborales a personas jóvenes constituyen piezas clave de un imprescindible pacto intergeneracional en los que debemos trabajar de forma activa, implicando a las personas jóvenes en su construcción.

En todo este proceso el mundo de empresa deviene clave, porque las personas jóvenes eligen en función de las expectativas que esta les ofrezca: planes formativos, seguridad ante el futuro, un proyecto del que sentirse parte. Como indicó M. Porter, la competitividad de una sociedad (y de una empresa, dentro esta) deriva de dos intangibles claves: el capital humano y el social.

A su vez, la relación entre universidad y empresa es estratégica; la Universidad no debe desviarse de lo que hace, de lo que sabe y debe hacer, no tiene que modificar sus planes para atender a corto las necesidades de las empresas. Es así, pero a su vez tenemos que prepararles y dotarles de las competencias y herramientas de aprendizaje necesarias para un futuro que no sabemos cómo va a ser. Necesitamos formar personas motivadas, con capacidad de reflexión y de adaptación, despertar su pasión por aprender y por conocer y hacer frente a nuevos retos.

Tal y como recoge el estudio “Brecha entre jóvenes y mayores” elaborado por la Fundación La Caixa, las personas más jóvenes son, actualmente, uno de los colectivos más vulnerables. La falta de un sistema de protección y de medidas adecuadas para satisfacer sus necesidades conduce a un país en el que las generaciones más jóvenes tienen problemas crecientes de emancipación, y sienten que han sido excluidas o marginadas de la vida social, económica y política.

La edad de emancipación de las personas jóvenes se sigue retrasando, y este factor junto a otros implica un serio problema para la economía y los sistemas de protección social. Las dificultades para emanciparse constituyen un factor para que la tasa de fecundidad siga siendo baja y no se produzca el reemplazo poblacional que permita responder las necesidades del mercado laboral y sostener los sistemas de solidaridad intergeneracional, base del estado de bienestar.

Euskadi precisa urgentemente acelerar el reemplazo generacional ya que el coste social, económico y cultural de la “no incorporación” de la juventud es enorme. Es preciso alcanzar un Pacto Social a favor de la juventud. Hay que tratar de asegurar a todas las personas jóvenes un apoyo personalizado en sus itinerarios de emancipación y proyectos de vida, incluyendo la movilidad juvenil y

los procesos migratorios y tratar de hacer frente a la carestía de la vivienda en Euskadi, ya que el aumento de los precios en el mercado libre, unido al hecho de que los salarios medios de la juventud se han mantenido relativamente estables en los últimos años, ha derivado en un aumento del coste de acceso a la vivienda en alquiler y en propiedad.

Vivimos momentos marcados por desafíos colectivos que difícilmente encontrarán respuestas desde el ámbito de lo individual. Es preciso, más que nunca, hacer realidad el reto de una visión transformadora y de un proyecto de sociedad cohesionada; no han de ser palabras huecas, debemos pasar de la retórica discursiva a la acción: sin ese relato compartido, sin el esfuerzo común de agentes públicos y privados no será posible acometer la ingente tarea que tenemos por delante.

Por todo ello, hay que profundizar en la reflexión en torno a uno de los grandes retos estratégicos que como país tenemos en Euskadi y al que hemos de atender de manera prioritaria. Con altibajos, los últimos cincuenta años hemos visto cómo descendía la natalidad en Europa y en Euskadi y ahora hemos pasado del estancamiento al retroceso demográfico.

Ese descenso se ha acentuado desde la crisis económica que se desató en 2008. Las causas de este fenómeno son variadas y complejas. Pero más que de las causas, de lo que debemos ocuparnos en este momento es de alguna de sus consecuencias. Según todas las previsiones, en los próximos veinte años en Euskadi habrá escasez de personal cualificado.

Esta escasez se producirá en una época, precisamente, en la que ese tipo de personal será más necesario que nunca, especialmente en algunas áreas. Muchas actividades económicas y sociales se verán comprometidas al no encontrar soluciones. Será fundamental encontrar las claves para formar, retener y atraer personas de diferentes niveles de cualificación para poder mantener nuestro tejido industrial y para poder seguir haciendo realidad el objetivo de nuestra competitividad sostenible.

Como ha sido antes indicado, nuestro país, Euskadi es una de las regiones más envejecidas del mundo, y sus causas son dos: (1) baja natalidad (sobre todo) y (2) alta longevidad. Ambas son causas derivadas del desarrollo social, lo cual es un éxito, pero sin duda impone retos que no se deben eludir para mantener nuestros pilares del estado de bienestar.

Las consecuencias de este envejecimiento son sobre todo tres: (i) escasez de personas trabajadoras, (ii) cambio en la demanda de bienes y servicios al cambiar la composición poblacional, y (iii) una posible tensión intergeneracional. Y se han detectado sobre todo tres canales de actuación en los que hay márgenes de mejora claros: (i) alargamiento de la vida laboral, sobre todo en el segmento de 55-64 años, (ii) aumento de la intensidad laboral de las mujeres, y (iii) atracción de personas de otros países, tanto en alta como en baja cualificación.

En efecto, debido a que el reto demográfico se caracteriza por una menor disponibilidad de trabajadores, hay que centrar la reflexión en la búsqueda de espacios para aumentar la actividad laboral. Y es preciso incentivar una mayor cantidad de empleo en estos tres colectivos fundamentales: las personas en edad avanzada, las mujeres y las personas de origen extranjero.

Incentivar una mayor participación en el empleo del colectivo de personas mayores constituye una palanca de acción efectiva debido al creciente peso de este colectivo en la fuerza laboral. Son varios los factores que explican la tendencia generalmente positiva en la participación laboral del colectivo de mayores. Entre ellos, destacan los mayores logros educativos de la población, el auge de las parejas en las que ambos miembros trabajan, la mejor salud de la ciudadanía y la creciente importancia de las tareas abstractas en el empleo, lo cual permite una permanencia más prolongada en el mismo.

En segundo lugar, la menor participación e intensidad laboral de las mujeres es un fenómeno global que supone una infrautilización del capital humano e importantes desigualdades entre sexos. Estas tendencias conllevan importantes implicaciones desde los puntos de vista de eficiencia económica y equidad. Mitigar las brechas de género en la participación e intensidad laboral constituye una palanca de acción efectiva para paliar la reducción de la población trabajadora a causa del envejecimiento.

Y, en tercer lugar, la inmigración es un instrumento útil para rejuvenecer los países industrializados debido a que las personas inmigrantes suelen ser comparativamente más jóvenes y presentar una

mayor tasa de fecundidad. La inmigración resulta una palanca auxiliar efectiva para paliar las posibles consecuencias del envejecimiento. Para ello, las políticas públicas han de ser eficaces en dos aspectos complementarios: la integración de las personas extranjeras residentes en Euskadi y la atracción de nuevas personas inmigrantes potencialmente trabajadoras.

Para abordar esta transición demográfica con éxito va a devenir clave poder contar en Euskadi con una estrategia bien diseñada en relación a la inmigración para el empleo y para su integración en nuestra sociedad, tanto alta como de otras cualificaciones; y hemos de abordarlo ya, porque Euskadi tiene, tenemos un problema: todavía no somos capaces de atraer personas de otros países de alta cualificación. Hay experiencias exitosas, como la que viene desarrollando la Fundación Ikerbasque en el ámbito de la investigación científica, pero necesitamos una estrategia capaz de lograr que resultemos atractivos para captar talento.

Y junto a ello, la competencia por el talento es global: entre continentes, entre Estados... y entre empresas. ¿Cómo hacer frente a este reto de país? Junto a una estrategia de políticas públicas bien definida, y a partir de un buen diagnóstico (el Gobierno Vasco ha trabajado ya mucho y bien en esta materia, y ahora hay que lograr la cohesión entre todos los actores implicados, públicos y privados, incluidas las universidades, nuestra FP y todo el sistema educativo), es necesario que nuestras empresas ofrezcan un proyecto atractivo de futuro a nuestras personas jóvenes.

Con criterios de equidad intergeneracional, con alianzas transformadoras y con innovación social podremos hacer frente a este reto. Nuestro estado del bienestar está en juego y entre todos debemos lograr civilizar colectivamente nuestro futuro.

Realizar el diagnóstico de situación siempre es más sencillo y menos comprometido que proponer soluciones eficientes y realizables. Los documentos de trabajo de la Estrategia Vasca 2030 para el Reto Demográfico realizados por el Gobierno Vasco son buena prueba de ello y permiten tomar conciencia de la importancia del problema y acerca de la necesidad de aumentar la población en edad laboral en más de 500.000 personas hasta 2050.

Es cierto que, a diferencia de las transiciones digital y climática, la transición demográfica no parece estar en la prioridad del debate social del país, pese a que desde el Gobierno Vasco vienen impulsándose políticas centradas en esta cuestión en los últimos diez años y, en particular, cabe subrayar el proceso abierto por el Gobierno Vasco desde el inicio de esta Legislatura que ahora culmina.

Por su complejidad, el análisis de la problemática demográfica es poliédrico, como lo son las respuestas que deben ofrecerse. No cabe reducir el mismo de forma parcial y unidireccional sólo en el aspecto del déficit de reposición de la población en edad laboral. Ciertamente, el demográfico es uno de los principales retos de la sociedad vasca. Sin embargo, no puede abordarse sólo desde la perspectiva de atracción de la inmigración para reponer mano de obra: hay que tener presentes factores como el hecho de que la competencia de migración y de permisos de residencia y trabajo reside, por el momento, en el Estado.

La aproximación al reto demográfico debe articularse complementariamente desde diferentes ámbitos transversales. La estrategia que está impulsando el Gobierno Vasco se asienta en cinco grandes ejes de actuación:

1. Impulsar el adelanto de la edad de emancipación, que en buena medida se ve en parte minorado por sueldos bajos en el primer empleo, la precariedad y la consiguiente debilidad del poder adquisitivo de las personas jóvenes para emprender un proyecto de vida autónomo;
2. Apoyar la formación o creación de familias, mediante ayudas directas, medidas orientadas a la conciliación, facilidades al alquiler de vivienda y el fomento del empleo juvenil como han hecho, Alemania, Francia, Suecia y otros países;
3. Lograr la competencia de migración e impulsar un modelo vasco de atracción, acogida e integración de las personas migrantes;
4. Promover un envejecimiento pleno y activo respondiendo a las necesidades cambiantes de un colectivo que comprende cada vez una mayor franja de edad;

5. Reforzar las políticas orientadas a la revalorización rural como un espacio atractivo para vivir y emprender proyectos familiares y empresariales.

La evidencia de los datos es incuestionable y demoledora. En Euskadi somos cada vez menos y más envejecidos, de tal manera que si no cambia la tendencia en pocos lustros no tendremos masa poblacional, ni por edad, ni por número para sostener nuestro sistema productivo, ni nuestro estado de bienestar.

Aunque con intensidad variable, el problema demográfico y, en particular, la falta de talento cualificado afecta al común de las sociedades desarrolladas lo que nos lleva a competir a todos contra todos, enfrentándonos con nuestra muy pequeña dimensión a auténticos gigantes de la atracción de talento.

La crisis demográfica convive con una problemática aparentemente opuesta cual es la destrucción del empleo por las nuevas tecnologías, particularmente la Inteligencia Artificial (IA). La intersección entre ambas realidades está lejos de estar resuelta pero, a corto plazo, agudizará la pugna por el talento cualificado en los desarrollos de estas tecnologías.

Hacer frente al problema demográfico requerirá optimizar el aprovechamiento del talento ya incorporado al tejido empresarial, así como el potencial con el que contamos en la CAPV pero siendo conscientes que ni maximizando este aprovechamiento va a ser suficiente por lo que requeriremos el aporte de personas del resto del mundo.

Es importante tener presente que el talento que las empresas necesitan captar del exterior a las mismas, es un talento muy joven: el que aún no se ha incorporado o el que lo ha hecho muy recientemente que es el más difícil de retener.

El atractivo capital de una empresa y de un tejido productivo es el de configurarse en un nítido ámbito de oportunidad en el que sea factible desarrollar un proyecto vital de futuro y progreso. La oferta de una retribución adecuada, una estabilidad razonable y una gestión innovadora de las personas son cruciales en este sentido. Del mismo modo que lo es una oferta constante y planificada de recualificación permanente y una gestión del tiempo de trabajo y la conciliación que, además de satisfacer las especiales aspiraciones de las personas jóvenes en este campo tan caro para ellos, abra la puerta a un incremento de la natalidad que tanto necesitamos.

La primera manifestación de la escasez de talento lo es del cualificado, lo que nos ubica ante el segundo actor mayor de la problemática cual es un sistema educativo crónicamente desajustado de sistema productivo.

La colaboración público-privada que requiere abordar este desajuste, es en la CAPV particularmente exitoso en la FP. Está empezando a tener manifestaciones relevantes en el ámbito universitario y hay que profundizar en esa senda porque ambas iniciativas resultan todavía insuficientes para evitar, por un lado, la escasez de alumnos en las disciplinas que mayoritariamente demandan las empresas.

A su vez, el tránsito entre el fin de los estudios superiores y la incorporación a la actividad profesional no está atendido por lo que en muchas ocasiones los egresados de las instituciones educativas acometen este tránsito tan importante sin la orientación necesaria.

Entre las cuestiones más de fondo destaca la necesidad de promover la actividad empresarial en su conjunto como pre-requisito para crear el empleo que haya de ocupar a las y los jóvenes vascos y, más concretamente, la promoción de la actividad industrial que es la más capaz de ofrecer el empleo de calidad que exige la atracción y retención del talento.

Tal y como antes ha sido indicado, una problemática tan grave como poliédrica como es la demográfica, requiere tanto una visión holística como un plan de acción y unas medidas muy concretas en sus dos actores principales: las empresas y el sistema educativo. Pero el reto principal es reforzar esa relación entre sociedad y empresa y, especialmente, entre empresa y juventud.

Una intensa colaboración público-privada debiera plantearse avanzar hacia una sociedad, sí, "*business friendly*", pero también "*youth friendly*" que permita a las personas jóvenes sentirse acogidas por una sociedad preocupada por ofrecerles la posibilidad de un proyecto vital real, serio y atractivo.

Este es el factor determinante para atraer y retener a las personas jóvenes en nuestras empresas lo mismo que lo es para que se animen a tener los hijos e hijas que van a garantizar el futuro.

Pero ni atrayendo a todas las personas jóvenes de la CAPV serían suficientes para enfrentarnos al invierno demográfico que nos acecha. Necesitamos atraer a personas de más allá de nuestras fronteras sin olvidar, obviamente, al conjunto de otros territorios europeos.

Euskadi cuenta con atractivos muy importantes en sus infraestructuras, en su sistema sanitario y asistencial, en la seguridad de sus calles o en la belleza del entorno. Sin embargo, nuestra dimensión extremadamente reducida dificulta la atracción de un talento del que también tiran enormes *hubs* que, además, ofrecen mejores condiciones que las nuestras.

En todo caso, la atracción de foráneos plantea sus propios problemas, desde los más concretos, como puede ser ampliar la disponibilidad de centros educativos en los que desarrollar una educación internacional hasta un esfuerzo social más de fondo, no solo en la aceptación del foráneo, sino en una actitud de bienvenida a la persona migrante.

2. La problemática demográfica

Nos enfrentamos a un auténtico invierno demográfico que nos plantea dos problemáticas tan intensas como interrelacionadas: la primera es más general y se traduce en que no somos suficientes. Hemos pasado de un muy preocupante estancamiento poblacional a un ya alarmante retroceso neto de habitantes en la CAPV.

Los datos son tan abundantes como contundentes. Podrían llenarse páginas con los mismos pero todos ellos apuntan hacia lo mismo. Para muestra un botón que se expuso al inicio del coloquio de Jakiunde: actualmente la población vasca entre 16 y 65 años apenas supera la cifra de 1.375.000 personas; es decir, solo el 63% de la población de Euskadi. De mantenerse la tendencia, en 2050 serán solo 1.100.000, o sea, apenas el 50%. Con estos números es imposible sostener el sistema productivo vasco y tampoco el estado de bienestar que nos ampara.

No hay que esperar al 2050. El imperativo demográfico nos plantea hoy mismo problemas de escasez de personas pero, muy especialmente, de aquéllas con las cualificaciones específicas que requiere un conjunto empresarial sometido desde hace décadas a dos retos mayúsculos cuales son, por un lado, una vorágine de cambios tecnológicos y, por otro lado, la constitución de un mercado global de carácter planetario que constituye un entorno de competencia exacerbada que, sí, abre enormes oportunidades pero también plantea grandes amenazas.

La problemática demográfica es absolutamente común a todas las sociedades desarrolladas, aunque se manifieste, como es lógico, con distinta intensidad. Sin embargo, de la generalidad del problema no se escapa ni quien hasta ayer mismo parecía imposible que le pudiera afectar: China.

Esta extensión y generalización del reto demográfico ocasiona que, en la más concreta y perentoria manifestación de la problemática demográfica, cual es la escasez de personas cualificadas, la pugna sea feroz. Competimos todos contra todos y cada vez con mayor intensidad.

Ahora bien, si la escasez de talento es la más perentoria de las manifestaciones del invierno demográfico, la insuficiente natalidad es la cuestión más de fondo. Es significativo que en el debate de Jakiunde los intervinientes se centraron en el primero de los aspectos, sin que la natalidad se toque más por derivada que de otra cosa. Aunque ambos aspectos van de la mano y se interrelacionan entre sí de forma muy acusada, las medidas concretas que requiere su abordaje son diferentes.

3. Una cuestión previa: los problemas antitéticos, teoría o realidad

Una cuestión que no surgió en el coloquio de Jakiunde pero sí se planteó en el debate público posterior, tiene que ver con la fragante contradicción que, al menos, aparentemente, se plantea entre una escasez de personas para atender las necesidades de un sistema productivo en el que, contradictoriamente, se están incorporando tecnologías nuevas (en particular, la IA, con una enorme capacidad de sustitución de personas). Somos testigos de un dilema irresuelto: por un lado, las nuevas tecnologías nos dejan sin trabajo y, por otro, no somos suficientes como para cubrir las necesidades de trabajo del tejido productivo, ¿En qué quedamos?

Sin duda, hay un primer punto de confluencia entre ambas problemáticas. De hecho, las nuevas tecnologías requieren un conocimiento experto muy específico y muy cualificado que los sistemas educativos tienen enormes dificultades para poder ofrecer. Este hecho agrava la escasez de talento que, precisamente, se centra en la cualificación requerida por esas nuevas tecnologías que, al menos teóricamente, tanta capacidad de sustitución del trabajo tienen.

Esta contradicción requerirá una respuesta, pero interpelando al optimismo histórico no queda otra que confiar que las nuevas tecnologías, por disruptivas que sean, no vayan a comportarse de manera diferente a las que ya conocemos que, en su tiempo, destruyeron enormes cantidades de empleos tradicionales, pero crearon muchísimos más en campos nuevos. Ese tránsito entre lo viejo y lo nuevo no está nunca exento de complejidad, pero su resolución exige un esfuerzo inmenso en cualificación y recualificación de las personas, esto es, la misma solución que exige, como veremos, la escasez de talento con el que nos enfrentamos ahora mismo.

4. Ventajas e inconvenientes con los que Euskadi se enfrenta al invierno demográfico y, particularmente, a la escasez de talento

En el coloquio de Jakiunde las personas participantes centraron con precisión tanto los inconvenientes como las ventajas del País en esta problemática. Entre los aspectos negativos destacan los siguientes aspectos:

-El primero y principal: somos pequeños y somos pocos, esto es, podemos tener un problema de masa crítica.

-De los pocos que somos, son todavía un número significativamente pequeño los que ostentan las cualificaciones en las ocho disciplinas que demandan las empresas y, por el contrario, son demasiados los que optan por disciplinas de escasa insertabilidad laboral.

-Competimos todos contra todos y entre nuestros competidores globales existen auténticos gigantes en la atracción de talento.

Entre los factores positivos que ante este invierno demográfico juegan a favor de Euskadi cabe mencionar especialmente dos, y ambos tienen que ver con el instrumento capital que requieren los problemas complejos: la colaboración. Estas ventajas son:

-Una intensa colaboración público-privada con una Administración Pública que es cercana, accesible y empática con la problemática, si no específicamente empresarial, sí con la productiva, y

-Una colaboración entre la empresa y el ámbito educativo que es particularmente intensa y exitosa en la FP y empieza a avanzar también en el ecosistema universitario. El margen de mejora es todavía muy amplio pero la ventaja está ahí.

5. Buscando las medidas concretas. La definición de los grandes ámbitos

La búsqueda del talento que requiere nuestro sistema productivo hay que centrarla dentro y fuera de las fronteras de Euskadi. Parte de ese talento se integra ya en las empresas y otra parte hay que buscarla en las y los jóvenes vascos que van a incorporarse al sistema productivo o están recién incorporados al mismo.

Ahora bien, el potencial interno de la sociedad vasca no es suficiente y buena parte del talento que vamos a requerir va a tener que incorporarse desde el exterior de nuestro País.

5.1.1. El ámbito interno de Euskadi

La escasez de talento es la que encuentran las empresas en la sociedad, la nuestra, en la que están insertas. Por eso, del coloquio de Jakiunde emergieron dos grandes ámbitos de actuación: el propio de la empresa y el de la sociedad (especialmente, aunque no solo, el de su sistema educativo).

El primer potencial de talento con el que cuentan las empresas ya está incorporado a las mismas. Y es que, si faltan personas y falta talento, la primera medida debiera ser cuidar a las que ya se encuentran ocupadas favoreciendo que desplieguen todo su potencial.

5.1.2. La empresa y la atracción y la retención de las personas jóvenes

Para enfocar adecuadamente el problema y encontrar soluciones eficientes conviene, en primer lugar, tener presente que cuando hablamos de talento, hablamos preferentemente de jóvenes y, más específicamente, de dos categorías: los que están en el tránsito entre la vida académica y la laboral y aquellos otros que están todavía en las primeras fases de su vida profesional y ya incorporados a las empresas. Los primeros, los que están en el tránsito, son aquéllos que corren el riesgo de dedicarse a disciplinas que no tienen demanda o, si tienen el talento requerido, sean atraídos por otros competidores externos al País.

Por su parte, las personas jóvenes recién incorporadas a las empresas son las más dispuestas a abandonarlas por otras dentro o fuera de Euskadi. Las personas empleadas en las empresas que, aun siendo jóvenes, llevan ya un tiempo, muestran una tendencia mucho menor a la movilidad, seguramente por el mayor peso que van adquiriendo sus compromisos familiares y/o financieros. El propósito de atraer y retener talento, aunque sin descuidar plantillas, tiene como primer y principal destinatario a las personas jóvenes que van a iniciar o acaban de iniciar su carrera profesional.

Otro gran tema y que tiene una importancia capital y, probablemente, sea el punto de bóveda de esta problemática es que el talento solo puede ser atraído y retenido allí donde encuentra una clara oportunidad de progreso. Esta es la clave: para atraer y/o retener el talento que necesita el País en su conjunto y, en particular, su sistema productivo, éste, el conjunto de sus empresas, tiene que visualizarse a ojos de las personas jóvenes como un ámbito de oportunidad, esto es, aquella que ofrece la certeza razonable de que si te esfuerzas lo necesario y te preparas adecuadamente con los medios que tienes a tu disposición, puedes plantearte un proyecto vital de mejora y de progreso para ti y tu familia. Esto es lo que ha desencadenado todos los procesos migratorios de la Humanidad; es la esencia del "sueño americano" y el de todas las personas emigrantes.

En el coloquio emergieron como elementos centrales, nucleares, de la atracción del talento fundamentalmente dos: uno, que sus destinatarios son las personas jóvenes en general pero, muy especialmente, los que están a punto de integrarse en el sistema productivo o lo han hecho recientemente y, dos, que la clave de bóveda de esa atracción está en que las empresas sean capaces de ofrecer a esas personas jóvenes la oportunidad real de desarrollar un proyecto vital.

5.1.3. Avanzando en lo concreto. La dimensión marca la diferencia

Cuando las empresas se enfrentan a la problemática de la falta de talento y no digamos a la de la baja natalidad, aparece el abismo habitual que se conforma entre las más grandes y el conjunto de las PYMES. En el coloquio de Jakiunde se evidenció la claridad de criterio con la que la gran empresa, al menos, alguna de ellas, se enfrenta al reto demográfico, señalando con precisión cuales son las bases de las soluciones que se buscan. Básicamente, son las siguientes:

- No es baladí que la primera que se menciona sea precisamente la de ofrecer a las personas jóvenes en general, pero a los “target” en particular, lo que en el coloquio se denominó como “un proyecto de futuro” entendido en los exactos términos que se han expuesto más arriba.

- Una retribución adecuada y sugerente.

- Englobar la acción de la empresa en un sistema innovador de gestión de personas que sea capaz de gestionar el conjunto de condiciones laborales que específicamente piden las personas jóvenes, haciéndolo compatible con las aspiraciones del conjunto de la plantilla y, sobre todo, con las exigencias de competitividad de la empresa. Dentro de este ámbito, la implantación de sistemas de gestión del tiempo de trabajo son capitales tanto para satisfacer las especiales aspiraciones que en este apartado plantean las personas jóvenes como, sobre todo, para incrementar los índices de natalidad tan vinculados a aquellas aspiraciones.

- Constituir la empresa como un agente, no solo meramente colaborador del sistema educativo, sino como una parte integrante, constitutiva, del mismo a través de la generalización de potentes sistemas de *skilling* y *reskilling* permanente y sistemático que constituyen un factor clave de competitividad y también parte sustancial de un buen sistema de gestión de personas y, sobre todo, la base de cualquier proyecto vital de futuro. Son extraordinariamente ilustrativas en este campo los permanentes itinerarios de formación y su correspondiente progreso profesional que algunas empresas ponen a disposición de sus empleados para que puedan conocer en cada momento que trayectorias formativas y de progreso profesional tienen a su disposición.

La claridad del planteamiento que en esta materia exponen las empresas grandes, se diluye cuando nos adentramos en el mundo de las pymes. En efecto, el sentido práctico del empresario se exagera en la pyme, donde la inmediatez de los problemas a los que se enfrenta toda actividad empresarial no encuentra el respaldo técnico, económico o financiero con el que cuenta la gran empresa. El agobio de fin de mes es el antídoto perfecto para cualquier pensamiento estratégico. Para la pyme la escasez de talento cualificado se hiperconcentra en el concreto puesto de trabajo que quiere cubrir. La problemática de la atracción y retención del talento en su generalidad se ubica en otra galaxia propia de quienes tienen el tiempo, el sosiego y el músculo económico y financiero para permitirselo. De la natalidad ni hablamos.

En definitiva, al tiempo que la gran empresa vasca es consciente del problema demográfico en su conjunto y está dispuesta a tomar medidas adecuadas para paliarla, el inmenso mundo de las pymes no está en esta batalla lo que, a su vez, agrava el problema restando el atractivo que requiere el conjunto empresarial para atraer talento y retenerlo.

5.1.4. La atracción y retención del talento en el contexto social. La importancia del sistema educativo

La reflexión con la que cabe concluir este apartado es que la problemática objeto del coloquio de Jakiunde y de las presentes reflexiones ni afecta exclusivamente a las empresas ni puede ser resuelta

por estas en solitario. Este es el punto en el que la colaboración público-privada, una de las fortalezas vascas, tiene que desplegar todo su potencial, muy especialmente en los dos grandes puntos que se van a tratar a continuación: la conexión entre el sistema educativo y la empresa y el fomento de la actividad empresarial.

La falta de sintonía entre los mundos educativo y productivo constituye un déficit crónico en el ámbito estatal y es más que probable que en este desajuste se encuentre la explicación última de buena parte de las dificultades que el país ha encontrado en su desarrollo. Este desajuste, cuya cabal comprensión requiere una visión holística, adquiere, sin embargo, una enorme concreción cuando vemos que la gran demanda de las empresas vascas en estos momentos se concentra en ocho cualificaciones específicas que tan notoriamente contrastan con el abundantísimo número de estudiantes y egresados en las disciplinas de escasa insertabilidad laboral.

La situación adquiere su especial dimensión si tenemos en cuenta que, además, en estas cualificaciones tan demandadas la presencia de mujeres es particularmente escasa. Esta situación es mucho más patente en el ámbito universitario que en el de la FP donde una intensa colaboración con el mundo de la empresa ha dado resultados excelentes. Estamos, pues, ante una situación llamativa: somos conscientes de que tenemos un problema serio de conexión entre el conjunto del sistema educativo y el tejido productivo pero, a la vez, hemos sido capaces de desarrollar una relación notable y exitosa entre la FP y las empresas.

Así pues, conocemos el problema, tenemos una solución, pero no somos capaces de trasladarla al conjunto de sistema educativo. Sin embargo, también hay que señalar que tampoco la FP ha podido resolver el alarmantemente escaso número de mujeres en las profesiones de mayor demanda.

En el coloquio de Jakiunde se dejaron apuntadas las grandes líneas de actuación de lo que podría constituir el acercamiento del sistema educativo al productivo, resaltando, como no podía ser de otro modo, el acercamiento de la universidad a los esquemas puestos en práctica por la FP y que en los últimos años está experimentando avances relevantes.

Deberían articularse procedimientos para acompañar al recién graduado en el encuentro de su primera experiencia laboral. Ese salto tan trascendental entre el último curso y el primer empleo, las personas jóvenes lo hacen solas. Mayor atención ha recibido, como se puso de manifiesto en el coloquio, el otro gran tránsito: el que se da de la educación secundaria a la superior, ya sea profesional o universitaria.

Al contrario de lo que sucede en el ámbito universitario, el sistema educativo básico sí cuenta con la institución de los orientadores y la dotación de un número relevante de los mismos. En el coloquio se abordó la problemática de la calidad de la orientación que se ofrece, la amplia oferta profesional y, sobre todo, universitaria por la que puede optarse y el interés por el enfoque y la calidad de esta orientación, porque la realidad empresarial en la que los alumnos van a insertarse les resulta totalmente desconocida.

5.1.5. La amplitud de la oferta universitaria

La otra gran cuestión relativa a la conexión del sistema educativo y el productivo que se menciona, aunque no se aborda en el coloquio es el de la proliferación de disciplinas, especialmente universitarias, de difícil inserción laboral y que tan fuertemente contrastan con el relativamente escaso número de las que se demandan. En el coloquio no puede más que sobrevolarse sobre una problemática tan amplia y tan ligada a esa falta crónica del talento que se requiere cuando tantísima proporción del mismo se dedica a lo que no encuentra demanda.

Las personas participantes en el coloquio se muestran extraordinariamente cautas y respetuosas con la libertad de cada persona, de cada estudiante, de elegir la disciplina que quiera. Sin embargo, dentro de esta cautela, se apuntan dos cuestiones: una expresa y la otra tácita.

La dimensión expresa se conecta con la labor de orientación y se explicita en el coloquio que a la hora de elegir una opción profesional, los estudiantes tienen derecho a que se les indique qué disciplinas se ajustan mejor a sus gustos y características personales, pero igualmente tienen derecho a

saber cómo van a poderse ganar la vida con la disciplina que han elegido. Cualquier proyecto vital va a depender también de que se cuente con los medios materiales necesarios para llevarlo adelante.

La cuestión tácita que sobrevuela el coloquio, no es tanto el derecho de cada quien a elegir lo que considere conveniente, sino algo mucho más delicado que ni se menciona: si el sistema educativo tiene que dar respuesta a la mayoría de estas opciones. Y algo más delicado aún: si el conjunto de la sociedad tiene que sufragar a escote tributario la satisfacción de preferencias profesionales que esa sociedad no demanda, ni, en muchos casos, necesita.

5.1.6. La promoción de la actividad empresarial

El otro gran reto que escapa de la acción puramente empresarial para atraer y retener el talento que necesita el aparato productivo y la sociedad vasca en su conjunto es la promoción de la actividad empresarial. Resulta necesaria la promoción de nuevas empresas para atraer el talento que requiere el país. Las empresas industriales son más sólidas, resilientes y capaces de ofrecer mejores condiciones. La promoción de empresas requiere un entorno favorable a las mismas; lo que se conoce por un entorno "*business friendly*".

Este es el ámbito donde la problemática demográfica en su conjunto y la atracción y retención del talento en particular está ligada a problemas mucho más profundos y más graves que afectan a todas las sociedades occidentales y, especialmente, a la nuestra. Intentaremos dejar apuntadas algunas de ellas.

Las personas participantes en el coloquio dieron por sentado algo que no lo está tanto en la sociedad vasca. Y es que la actividad empresarial privada, que no la pública, es la base del progreso social. Primero porque es la empresa privada la que crea los empleos que ocupan a la mayoría de la población activa y, segundo, porque es la que aporta, vía tributaria directa, indirecta o derivada, los recursos para sostener al omnipresente pero no autosuficiente entramado institucional. Por eso, apuntaron los participantes, cuanto más tejido empresarial y más empleo privado exista más sostenible será el sistema en su conjunto. Los intervinientes en el coloquio insistieron una y otra vez que con 400.000 personas menos en Euskadi nuestro modelo social no se sostiene.

Como se apuntaba, en el debate se llama la atención no solo sobre la necesidad de crear empleo sino en la conveniencia del carácter industrial del mismo a la vista de que la calidad del empleo que ofrece el sistema industrial vasco es, como cualquier otro, superior al ofertado por los servicios en su conjunto. Los datos en este campo son innegables. Sin embargo, a pesar de esta evidencia, la realidad es que vamos perdiendo paulatinamente actividad y empleo industrial. Comparativamente estamos mejor que el conjunto del Estado español, pero ciertamente la importancia porcentual de la industria en el PIB vasco va disminuyendo.

Del coloquio se dedujo que una apuesta industrial debe ser parte importante de la estrategia demográfica del País. El segundo de los campos relativos a la promoción de la actividad empresarial es su relación directa con la existencia de un entorno que sea amigable con la empresa y que, en consecuencia, favorezca la creación de empresas y la irrupción de vocaciones empresariales. En definitiva, la problemática demográfica en sus distintas manifestaciones queda así vinculada a la existencia de un entorno "*business friendly*".

6. La radical discrepancia: las personas jóvenes

Resulta tan significativo como contundente la discrepancia que sobre la atracción y retención del talento existe entre quienes pretenden atraerlo, las empresas, y los destinatarios de dicha atracción, las personas jóvenes. ¿Consideran las y los jóvenes vascos que el conjunto de las empresas constituye para ellos un entorno acogedor en el que poder apoyar su proyecto vital de futuro?

La respuesta contundente y sin paliativos es que no. Lo grave es que, a juicio de las personas jóvenes, no es solo un entorno poco acogedor. Hay que atender a indicadores como la temporalidad, la parcialidad y los salarios que reflejan, respectivamente, la estabilidad laboral, la intensidad y el poder adquisitivo que se puede alcanzar con el empleo. Para las personas jóvenes que acceden a un empleo, la calidad de éste depende de factores como la estabilidad laboral, la intensidad laboral y los salarios.

Las encuestas, estudios, etc., que se hacen entre las personas jóvenes indican, sin lugar a dudas, que aquellas a las que precisamente se pretende "atraer y retener" en las empresas se consideran excluidas por un entramado productivo que les retribuye mal y que sistemáticamente las emplaza en una situación de precariedad intensa. La inseguridad en la que se ven instaladas las personas jóvenes, no es que les impida diseñar cualquier proyecto de futuro, es que ni siquiera les permite abandonar el hogar familiar y empezar a vivir por su cuenta. Los datos objetivos a este respecto son abrumadores.

Pero no es solo cuestión de datos numéricos. Existen, seguro, entre otras muchas, dos realidades que evidencian este divorcio profundo entre las personas jóvenes y un sistema productivo que, al menos en su percepción, las maltrata pero que, no obstante, pretende atraerlas y retenerlas.

El primero de esos indicadores lo conforma el conjunto de aspirantes jóvenes a las distintas oposiciones que periódicamente convocan las instituciones públicas. Constituye un profundo error la acusación de que todo el mundo y, en especial, las personas jóvenes quieren ser funcionarias. Y, no, no es así. Lo que las personas buscan en el sector público es lo que no les ofrece el ámbito privado, es decir, la combinación de los dos elementos que permiten apuntalar un proyecto vital de futuro: unas condiciones laborales razonables y suficientes y, muy especialmente, una cierta seguridad en el tiempo. En definitiva, el sector público en España y en Euskadi constituye el ámbito de oportunidad vital que no ofrece el conjunto de las empresas que se constituye así en un competidor del sector privado a la hora de atraer y retener talento. Lo que resulta evidente es que ante esta realidad el sector privado tiene que esmerarse en aumentar su atractivo.

El segundo de los indicadores de este divorcio entre las personas jóvenes y el sistema productivo se manifiesta en el ejercicio democrático por antonomasia: el voto. Esta falta de empatía del conjunto de la sociedad vasca con sus empresas y muy particularmente, la hostilidad de una parte de la juventud a las mismas constituye el telón de fondo de la problemática demográfica en Euskadi. Desde luego, no puede esperarse a resolver estos déficits sociales para encarar el reto demográfico pero las medidas concretas que aquí y ahora se necesitan para irlo corrigiendo tendrán poquísimo recorrido si nos los planteamos dentro de estrategias más holísticas que intenten corregir poco a poco este contexto tan negativo.

Una situación tan severa requiere, sí, una reflexión profunda sobre las resistencias del país a constituirse como un entorno "*business friendly*". Pero se necesita también una reflexión igualmente profunda para empezar a plantearse una sociedad "*youth friendly*" que considerara a sus jóvenes como un tesoro al que cuidar, no con actitudes paternalistas, sino con exigencia y rigor en una cualificación excelente, en el acompañamiento en la inserción laboral y, sobre todo, acogiéndolos en un entramado empresarial que les ofrezca desde el principio la posibilidad de labrarse un proyecto vital de futuro si dedican un esfuerzo razonable en alcanzarlo.

7. La atracción del talento externo

Las personas participantes en el coloquio de Jakiunde subrayaron que incluso aunque fuéramos capaces de incorporar todo el talento interno disponible en Euskadi seguiríamos sin contar con los recursos humanos suficientes para desarrollar la actividad económica que necesitamos para mantener nuestro actual estilo de vida y el estado de bienestar del que disfrutamos. Incluso en el hipotético caso de que consiguiéramos revertir la curva de la natalidad sus resultados se materializarían dentro de dos décadas cuando menos y ni aun entonces contaríamos con las personas suficientes.

Surge por ello la necesidad de atraer personas de fuera del País. Para ello contamos, como en todo, con ventajas e inconvenientes. Entre las ventajas se encuentra que disponemos de unas infraestructuras y un sistema sanitario o asistencial punteros. Nuestros niveles de seguridad ciudadana son muy buenos. El conjunto del país, profundamente renovado, intensamente limpiado de las huellas de una industrialización y de un urbanismo salvajes, resulta muy atractivo en su conjunto. No son pocas las empresas que, cuando quieren atraer o complacer a los inversores extranjeros que los visitan, se dediquen a mostrarles, no solo los centros de trabajo, sino el conjunto del territorio en el que se ubican. El orden, la limpieza y ese algo que a los vascos nos cuesta tanto valorar como es la belleza, en este caso, la belleza del País, constituyen un atractivo de primer orden tanto para el dinero como para las personas.

También tenemos inconvenientes que lastran nuestras posibilidades de atraer talento externo. El primero es nuestra escasa visibilidad. Nuestra reducida dimensión constituye un inconveniente serio, a juicio de los intervinientes en el coloquio. Se nos ve poco en un entorno donde los focos de atracción lo ejercen auténticos gigantes. Pero no es todo cuestión de visibilidad. Aun cuando hemos logrado hacernos visibles, nos encontramos que en demasiadas ocasiones las condiciones que somos capaces de ofrecer, especialmente al profesional especializado, ya sea extranjero o autóctono expatriado, no son comparables a lo que ofrecen los grandes *hubs* del mundo.

El fomento de la inmigración extranjera en Euskadi va a conllevar la necesidad de un intenso esfuerzo social de aceptación y hasta de bienvenida a la emigración y a la persona inmigrante. El invierno demográfico en el que nos encontramos y su reversión a través de la atracción y la retención del talento a corto y medio plazo y del fomento de la natalidad a un plazo más largo, requiere, sí, medidas concretas pero la misma problemática nos enfrenta a los problemas más de fondo de nuestra sociedad. A fin de cuentas, las dificultades para traer hijos al mundo o para evitar que nuestro propio talento se escape, evidencia disfunciones sociales y/o económicas profundas e intensas.

Esta dicotomía entre lo concreto y lo general nos emplaza ante una realidad que hay que acometer ya sin esperar a resolver los problemas de fondo que pudieran estar interfiriendo en la atracción del talento o en la baja natalidad. Pero resulta igualmente cierto que la eficacia de las medidas concretas que vayamos a implementar difícilmente resultarán mínimamente efectivas si no se contextualizan adecuadamente dentro del conjunto de problemas globales en los que se insertan.

Los cuatro grandes ejes de la propuesta de Plan de actuación recogidos en la Estrategia Vasca 2030 para el Reto Demográfico (Palancas para la transformación) se orientan en la dirección correcta: la primera actuación estratégica se centra en la Emancipación de las personas jóvenes; el segundo eje de actuación estratégica se orienta hacia la Construcción de los proyectos de familia; el tercer eje se ubica en torno a la Promoción de la vida autónoma y plena de las personas mayores a lo largo del ciclo vital, con garantía de los cuidados sociales y sanitarios, y el eje IV de actuación estratégica pivota sobre la Inserción migratoria.

Es un auténtico reto de País que requiere coordinación, transversalidad, concienciación y pedagogía ciudadana, compromiso interinstitucional, consenso político y social y colaboración público-privada. Nuestro futuro como sociedad se asienta en estos cimientos, merece la pena sumar esfuerzos en pro de un objetivo compartido.